

SAVONIA-AMMATTIKORKEAKOULU

Savonia Business

**TASA-ARVOINEN YRITYSKULTTUURI JA VERKOSTOITUMINEN  
NAISTEN URAKEHITYKSEN KANNALTA**

Ulla Uimi

Tradenomin opinnäytetyö

L206SOT

Oikeustradenomi

Helmikuu 2010

<b>SAVONIA-AMMATTIKORKEAKOULU</b> <b>SAVONIA BUSINESS</b> Koulutusohjelma, suuntautumisvaihtoehto (jos on) <b>Oikeustradenomi</b>		
Tekijä(t) <b>Ulla Uimi</b>		
Työn nimi Tasa-arvoinen yrityskulttuuri ja verkostoituminen naisten urakehityksen kannalta		
Työn laji <b>Opinnäytetyö</b>	Päiväys <b>12.2.2010</b>	Sivumäärä <b>43 + 4</b>
Työn ohjaaja(t) <b>Anneli Juutilainen</b>		Toimeksiantaja
<p><b>Tiivistelmä</b></p> <p>Aikaisempien tutkimusten perusteella tasa-arvoisuuden tiedetään parantavan yritysten kannattavuutta ja verkostoitumisen tukevan urakehitystä. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli perehtyä yrityskulttuuriin ja verkostoitumiseen sekä etsiä niistä tekijöitä, joihin naisten pitäisi kiinnittää huomiota paremman tasa-arvoisuuden saavuttamiseksi yrityksissä.</p> <p>Opinnäytetyö toteutettiin pääosin kirjoituspöytätyönä. Aineistona käytettiin kirjallisuutta ja tutkielmia sekä lehti- että Internet-artikkeleista saatua materiaalia. Lisäksi tietoa kerättiin kolmen eri yrityksessä työskennelleen naisen teemahaastattelusta.</p> <p>Tämän opinnäytetyön perusteella voidaan todeta, että yrityksen arvot ja niiden selkeä esille tuominen sekä tasa-arvoiset aikaisemmat työntekijöiden rekrytoinnit ennustavat myös yrityksen tulevaa tasa-arvoista toimintaa ja rekrytointikäytäntöä. Näin ollen tasa-arvoisuuden kannalta naisten aktiivisuus olisi erityisen tärkeää työnhaun yhteydessä, mikä tarkoittaa sitä, että naiset perehtyvät hyvin etukäteen hakemaansa yritykseen. Opinnäytetyön päätelmänä edelleen voidaan todeta, että verkostoissa luodaan tärkeitä suhteita ja kehitetään sosiaalisia taitoja, mitkä ovat välttämättömiä naisillekin työuralla menestymiseen ja tasa-arvoisen urakehityksen saavuttamiseksi.</p> <p>Näiden tuloksien perusteella voidaan suositella naisille perusteellista perehtymistä hakemaansa yrityksen yrityskulttuuriin ja aktiivista verkostoitumista parantaakseen tasa-arvoa työelämässä.</p>		
Asiasanat Tasa-arvo, urakehitys, verkostoituminen, yrityskulttuuri		
Huomioitavaa		

SAVONIA UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES SAVONIA BUSINESS Degree Programme, option Business and Administration, Business Law		
Author(s) Ulla Uimi		
Title of study Equality in company culture and networking in case of women's career development		
Type of project	Date	Pages
Thesis	12.2.2010	43 + 4
Supervisor(s) of study Anneli Juutilainen		Executive organisation
Abstract  <p>According to previous studies equality is known to improve the profitability of companies and networking to support career development. The purpose of this thesis is to get acquainted with company culture and networking, and to find factors to which women should pay attention to get equal career development.</p> <p>The thesis was done mostly as a writing desk study. The used data was literature, theses and articles from newspapers and the Internet. Also part of data was collected from theme interviews of three women working in different companies.</p> <p>As the conclusion of this thesis it can be said that the values of a company and the earlier executed equal recruitments predict how companies favour equal opportunities and encourage fair recruitment. In the view of equality it is necessary for women to be active while seeking work which means for them to get acquainted with company culture. The conclusion of this thesis is that in the networks important relationships are created and social skills are improved, which are necessary to make success in career development and to reach equal career development.</p> <p>According to this thesis it can be recommended for women to get profoundly acquainted with the culture of the company they are applying for and also to be active in networking to improve the equality in working life.</p>		
Keywords Equality, career development, networking, company culture		
Note		

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	5
1.1	Opinnäytetyön taustaa.....	5
1.2	Opinnäytetyön tavoitteet.....	6
1.3	Opinnäytetyön kirjallisuus .....	7
2	YRITYSKULTTUURI .....	9
2.1	Yrityskulttuurin merkitys.....	9
2.2	Yrityksen arvot.....	12
2.3	Tasa-arvo suomalaisessa yrityskulttuurissa .....	14
2.4	Yrityskulttuurin muutos lähitulevaisuudessa .....	15
2.5	Yhteenveto .....	17
3	VERKOSTOITUMINEN.....	20
3.1	Naisten verkostoituminen .....	20
3.2	Verkostoitumisen alueet.....	27
3.3	Mentorointi.....	33
3.4	Yhteenveto .....	34
4	KOKEMUKSIA TYÖELÄMÄSTÄ.....	36
4.1	Käsityksiä yrityskulttuurista.....	37
4.2	Käsityksiä verkostoitumisesta .....	38
5	POHDINTA.....	40
	LÄHTEET .....	44
	LIITE 1 Kokopäiväisten palkansaajien palkkatulot (ilman työsuhdeoptioita) koulutusasteen ja sukupuolen mukaan 2007 .....	46
	LIITE 2 Haastattelujen kysymykset.....	47

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Opinnäytetyön taustaa

Tasa-arvo ei toteudu työelämässä ja siksi naisten urakehitystä pitäisi saada kehitettyä tasavertaiseksi miesten urakehityksen kanssa. Nähtävissä on, että naisten kohdalla uralla eteneminen on työläämpää kuin miesten. Muistan itsekin työelämässä kohdanneeni tilanteita, joissa mies valitaan tehtävään naisen sijaan, eikä sille ole oikein järkiperusteita ollut nähtävissä. Yritykset valitsevat parhaan mahdollisen työntekijän hakijoiden joukosta, mutta jostain syystä miehet valikoituvat paremmin mitä korkeammalle yrityshierarkiassa edetään. Minulle on herännyt kiinnostus tietää enemmän miksi näin käy. Enkä suinkaan ole yksin kiinnostukseni kanssa, asia on usein esillä mediassa ja sen eteen on moninaisia projekteja tehty. Vaikuttaakin siltä, että syyt eivät ole järkipäisiä vaan perustuvat enemmän perinteisiin ja yksilön käyttämisäpuumiin. Naisten urakehityksen tukeminen ja edistäminen on näin ollen erittäin tärkeää ja myös aiheena edelleen ajankohtainen, sillä tasa-arvo työelämässä ei toteudu ja tiedetään, että naisilla olisi annettavaa yritysten johtamis- ja päätöksentekotehtävissä.

Kiinnostuin naisjohtajuudesta oppimistehtävän yhteydessä tarkastellessani Iiris Aaltio-Marjosolan (2001) kirjoittamaa kirjaa ” Naiset, miehet ja johtajuus”. Siinä mietittiin syitä, miksi naisten urakehitys on hitaampaa kuin miehen. Esille nousivat seuraavat asiat: vanha yrityskulttuuri, naisjohtajuuden perinteiden puuttuminen ja naisten vähäinen verkostoituminen sekä vaatimattomuus että heittäytymisen puute, ei anneta virran viedä työtehtävästä toiseen. Nämä asiat herättivät mielenkiintoni etsimään lisää tietoa siitä, miksi näin toimitaan. Ovatko valinnat tiedostettuja vai tiedostamattomia? Uskon asian johtuvan monista syistä, mutta kun asioista tietäisi paremmin, niin tieto varmasti auttaisi ymmärtämään eri tilanteita ja päätöksiä, kenties näin voitaisiin asiaan kiinnittää enemmän huomiota ja saada parannusta aikaiseksi.

Tavoitteena oli selvittää yrityskulttuuriin ja naisten verkostoitumiseen liittyvää teoriaa ja sitä kuinka asiat käytännössä menevät. Tätä kautta pyrin löytämään selvyyttä tämän päivän yritysmaailman epätasa-arvoon ja mahdollisia asioita, joiden kautta saataisi tasa-arvoa edistettyä. Itse olen työskennellyt varsin pitkään nykyisessä toimessani ja

miettiessäni oman yritykseni yrityskulttuuria, tuntuu että asialle on sokeutunut, kun ei voi tietää kuinka toisissa yrityksissä asiat ovat. Näyttää siltä, että työpaikallani tasa-arvo on toteutunut hyvin paljon niin kuin muissakin yrityksissä, mitä korkeammasta asemasta on kysymys, sitä harvemmin kyseinen henkilö on nainen. Olisi kiinnostavaa tietää, saisiko verkostoitumisen avulla naisille lisää tärkeitä yhteyksiä ja ymmärrystä, mikä parantaisi tasa-arvoista uralla etenemistä. Verkostoituminen terminä kuulostaa kovin tutulta, mutta haluan tietää, mitä verkostoituminen tarkemmin ottaen on, niin teoriassa kuin käytännössä. Minua kiinnostaa tietää, että jos naiset tietoisesti verkostoituisivat työympäristössään enemmän, parantaisiko se heidän omaa urakehitystään.

Eri tutkimustenkin mukaan voidaan sanoa verkostojen olevan tärkeitä ja epävirallisten sosiaalisten verkostojen on todettu olevan merkittävä tekijä työuralla etenemiselle, sillä niissä liikkuu paljon valtaa ja tietoa. Naisten välisen verkostoitumisen on esitetty parantavan naisten asemaa yrityksessä ja lisäksi tuovan sosiaalista tukea, joka on erityisesti naisille tärkeää. Miehillä on yleisesti tunnustettu hyvä veli-verkosto eli miesten välinen tiivis epävirallinen verkosto, johon naisilla ei ole pääsyä. Nykyisin on kiinnitetty huomiota mentorointiin ja yritysten uraohjelmiin sekä koulutuksiin. Naisille nämä ovat yhtä tärkeitä kuin miehille sekä ammatillisen kehittymisen että uralla etenemisen kannalta.

Eläviä tutkimustani valitsemalla kolme naista tuttavapiiristäni ja pyysin heiltä lupaa haastatella heitä. Haastattelujen kautta sain heidän käsityksiä ja kokemuksia opinnäytetyöni aiheesta. Saatuaani teoria osuuden valmiiksi yrityskulttuurista ja verkostoitumisesta, annoin sen haastateltaville etukäteen tutustuttavaksi ja tapasin heitä kahden kesken tunnin haastatteluina. Nämä kolme henkilöä olin valinnut heidän erilaisen taustansa perusteella saadakseni mahdollisimman erilaisia näkökantoja. Pyysin heidän näkemyksiä yrityskulttuurista, naisten verkostoitumisesta ja omakohtaisia kokemuksiaan työuralla etenemisestä.

## 1.2 Opinnäytetyön tavoitteet

Tämän opinnäytetyön aiheeksi olen valinnut yrityskulttuurin ja naisten verkostoitumisen sekä selvittää niiden näkymistä naisten urakehityksessä. Halusin löytää seuraavia asioita yrityskulttuurista:

- yrityskulttuurin vaikutus naisten urakehitykseen
- ennustekijöitä tasa-arvoisesta yrityskulttuurista.

Tarkastelen asioita yrityspuolen näkökulmasta, en niinkään julkishallinnon. Yrityksissä olisi opittavaa julkishallinnon puolelta, sillä siellä on tasa-arvo työuralla etenemisen suhteen edistynyt naisten ja miesten välillä mm. naiskiintiöiden ansiosta. Vaikuttaakin siltä, että kouluttautuneet naiset suosivat töitä julkishallinnossa, missä naiset ja miehet ovat tasa-arvoisemmassa asemassa. Kiinnostavaksi työni tekee tieto siitä, että tasa-arvoinen työyhteisö on kannattavaa koko yhteiskunnalle siis naisille ja miehille, mutta kuitenkin käytännössä ei ole saavutettu tasa-arvoa täytettäessä työpaikkoja.

Naisten verkostoitumisesta opinnäytetyöni tavoitteena on selvittää seuraavat asiat:

- verkostoitumisen merkitys naisten urakehitykseen
- naisten verkostoitumisen tasa-arvoa edistävät käytännön toimenpiteet.

Teemahaastattelujen tavoitteena oli saada tietoa naisten työelämän kokemuksista, avoimia kommentteja yrityskulttuurista, naisten verkostoitumisesta, tasa-arvosta työelämässä sekä työssä viihtymisestä että työmotivaatiota parantavista asioista. Haastatteluista pyrin saamaan tuoreita ajatuksia ja laajempaa näkökulmaa, jotta en tekisi pelkästään omien kokemuksieni pohjalta olettamuksia näihin asioihin liittyen.

### 1.3 Opinnäytetyön kirjallisuus

Olen tarkastellut kotimaista kirjallisuutta teemoilla joihin liittyy nainen ja työelämä. Kiinnostukseni tätä aihetta kohtaan heräsi opiskelun aikana organisaatiokäyttäytymisen opintojaksolla, jolloin tein referaatin Iris Aaltio-Marjosolan (2001) kirjoittamasta kirjasta ”Naiset, miehet ja johtajuus”. Siinä mietittiin syitä, miksi naisten urakehitys on hitaampaa kuin miesten. Kirjallisuutta yrityskulttuurista on saatavissa hyvin. Keskuskauppakamari on tutkinut yrityskulttuuria eri vuosina ja uusin julkaisu on vuodelta 2009. Perehdyn tähän tuoreeseen julkaisuun ja pyrin löytämään sieltä tekijöitä, jotka olisivat nykyaikaisen yrityksen tunnusmerkkejä.

Verkostoitumisesta on tuore Salla Puumalaisen (Puumalainen, 2009) maisterin tutkinnon tutkielma ”Naisten verkosto asiantuntijaorganisaatiossa – case Tigress-verkosto / Accenture” julkaistu tammikuussa 2009. Helena Åhmanin (2004) kirjoittamassa kirjassa ”Menestyvä johtaminen, haasta itsesi” oli mielenkiintoisia työelämän aiheita muiden johtamisesta ja oman mielen johtamisesta, joista olen saanut hyvää pohdittavaa omaan opinnäytetyöhöni. Minulla on ollut kaksi kertaa mahdollisuus olla kuuntelemassa Helena Åhmania, hänen puhuessaan tulevaisuuden työelämästä ja ne ovat olleet erittäin mielenkiintoisia. Hän on tekniikan tohtori ja väitellyt työpsykologiasta, mikä näkyy hänen ihmisläheisenä ja yksilön jaksamisvoimavaroja huomioivana lähestymisenä.

Kirsi Pihan kirjassa Äitijohtaja (2006) kerrotaan esimerkkejä siitä, kuinka naiset ovat edenneet johtajaksi ja mitä se on heiltä vaatinut. Tämä antaa toivoa tulevaisuuteen tasa-arvoisesta yrityskulttuurista, mutta samalla myös kertoo pitkäjänteisestä ja suunnitelmallisesta etenemisestä kohti tavoitetta.

Sanomalehdissä on lähes viikoittain tähän aiheeseen liittyviä artikkeleita, joita olen myös käyttänyt lähteinä. Työtä voisi päivittää loputtomiin, koska eripuolilta tietoa todella tulee jatkuvasti; mm. joulukuussa 2009 tullut tieto siitä, että tämän hetkiselä tulokehityksellä menee 32 vuotta ennen kuin miehet ja naiset ansaitsevat saman verran. Lisäksi olen etsinyt Internetistä ajankohtaisia lähteitä.



## 2 YRITYSKULTTUURI

Aluksi tarkastelen kirjallisuuden avulla mistä yrityskulttuuri koostuu ja millainen on naisten asema yrityksessä tästä näkökulmasta. Yrityskulttuurin merkitys on erilainen johtajille ja työntekijöille. Tutkin eri tilanteita, jolloin yrityskulttuuriin on syytä kiinnittää erityistä huomiota. Tarkastelen yritysten arvoja, millaisia ne ovat ja mitä niissä korostetaan. Otan esimerkkinä energiayhtiö Fortumin arvot, jotka vaikuttavat hyvin tyypillisiltä ja monipuolisilta verrattaessa muiden yritysten arvoihin. Seuraavana tarkastelen naisten hidasta etenemistä työelämässä ja siitä johtuvaa yksipuolista työkokemusta. Suomalaista yrityskulttuuria tarkastelen Keskuskauppakamarin tekemän tutkimuksen perusteella. Tässä tutkimuksessa on tarkasteltu suomalaisen yrityskulttuurin kehittymistä vuosina 1999-2009. Lopuksi arvioin tulevaisuuden haasteita, joita odotetaan olevan edessä: Millaisia ovat kehittämiskohteet työssä ja millaiset asiat motivoivat työntekijää, kuinka naiset valitsevat työpaikkansa jatkossa ja mitä mieltä työntekijät ovat palautteesta sekä uusista trendeistä kuten yhteiskuntavastuu.

### 2.1 Yrityskulttuurin merkitys

Yrityskulttuuri on yritykselle ominainen, uniikki tiivistelmä arvoja, uskomuksia, asenteita, normeja, traditioita ja tapoja. Yrityksen historia, kokemukset ja niiden työstäminen ovat kulttuurin syntymisessä ja muutoksessa avaintekijöitä. Kulttuuri on jaettua todellisuutta organisaatiossa. Yrityksen ulkoinen ympäristö, arkkitehtuuri, rakennukset, sisustus, tavat pukeutua ja juhlakulttuuri ovat kulttuurin ilmenemismuotoja ja samalla kuvastavat mitä yrityksessä arvostetaan. Yrityskulttuurista voidaan sanoa, että se on merkitysten verkosto, jonka kautta ihmiset tulkitsevat kokemuksiaan ja joka ohjaa heidän toimintaansa pidemmällä aikajänteellä. Voidaan huomata erivuosisikymmenten välisiä kulttuurieroja ja-suuntia. (Aaltio-Marjosola, 2001, 43.)

Yrityskulttuureilla on liikkeenjohdolle merkitystä erityisesti muutostilanteissa kuten yritysostojen yhteydessä ja kansainvälisessä työssä. Kiinteä yhteinen arvomaailma on pienen, yrittäjäkeskeisen tai toimivan tiimityöskentely yrityksen tunnus. Suuressa yrityksessä vahva yrityskulttuuri voi muodostua joustamattomaksi muutostilanteessa.

Yrityksissä kulttuurien yhdistämiseen on kiinnitetty runsaasti huomiota, ja erityisesti kansainvälisissä yhteyksissä kulttuurien yhtäläisyydet ja erot ovat tärkeitä ymmärtää. Yrityskulttuuri toimii yrityksen kaikilla tasoilla sekä alitajuisesti että tiedostetusti. (Aaltio-Marjosola, 2001, 45).

Uuden työntekijän aloittaessa työt uudessa työpaikassa, ei hän yleensä tiedä yrityksen yrityskulttuurista paljoakaan. Olisiko asiaa kenties voinut selvittää etukäteen ja jos voisi niin mitä ovat ne selvitettävät asiat. Jos uusi työntekijä on toiminut samalla alalla aiemmin tai tuntenut jonkun, joka on työskennellyt kyseisessä yrityksessä, hänelle on saattanut muodostua mielikuva yrityksestä tai jos tuntee jonkun joka jo työskentelee kyseisessä yrityksessä. Yrityskulttuurista olisi hyvä tietää etukäteen, sillä pitäisihän kaikille työntekijöille tarjota tasavertaiset tehtävät, kouluttautumis- ja etenemismahdollisuudet sekä sama palkka samasta työstä. Tiedetään kuitenkin, että näin ei ole, sillä naisen euro on edelleen 80 senttiä (Tilastokeskus 2007, liite 1). Päätöksiä tekevät esimiehet henkilökohtaisesti omien mieltymystensä ja tulkintojensa mukaan sekä kenties ”niin kuin on aina tehty”.

Yritykset, joissa ei ole perinteitä naisten työuralla etenemiselle tai ala on ollut hyvin miesvaltainen, on todennäköistä, että naisten määrän lisääntyminen on hidasta verrattuna yritykseen, jossa on jo naisia enemmän. On alettu ymmärtää, että työelämässä esiintyy naisten urakehitystä jarruttavia ja jopa estäviä rakenteita ja asenteita. Jos yrityksen hallituksessa tai johtoryhmässä on naisia, se on jo hyvä merkki, ja toivottavasti se ei ole vaan se yksi ainoa yksinäinen nainen suuressa miesjoukossa. Usein nainen on henkilöstöosastonjohtajana tai -päällikkönä, johon nainen usein erittäin hyvin sopiikin, koska naisilla on yleensä hyvät sosiaaliset taidot. Olisi tärkeää, että naisia olisi muissakin johtaja- tai päällikötason tehtävissä ja toimitusjohtajana.

Suomalaisyritysten toimitusjohtajista alle kymmenesosa ja hallitusten jäsenistä alle neljäsosa on naisia. Yhteiskunnallisesta ja inhimillisestä näkökulmasta naisia kaivattaisiin lisää liike-elämän huipulle, mutta miksi yritysten omistajien ja heidän etujaan valvovien kannattaisi olla kiinnostuneita naisten asemasta liikkeenjohdossa myös liiketaloudellisesta näkökulmasta? Elinkeinoelämän valtuuskunnan 2007 tekemän EVA analyysin ”Naisten johtamat yritykset ja kannattavuus” mukaan naistoimitusjohtoinen yritys on keskimäärin reilun prosenttiyksikön – käytännössä

noin kymmenisen prosenttia – muutoin vastaavaa miestoimitusjohtoista yritystä kannattavampi. Vaikka yritysten toimiala- ja kokoerot sekä kymmenet muut kannattavuuteen mahdollisesti vaikuttavat tekijät on huomioitu. Naisten hallitusosuuden vaikutus on samansuuntainen. (Kotiranta ym. 2007, 1.)

Naisjohtajuuden ja kannattavuuden välinen itsenäinen ja positiivinen yhteys on paitsi tilastollisesti ja tutkimuksellisesti, myös liiketaloudellisesti merkittävä ja tärkeä tulos. Mutta miksi naisjohtajuus näyttää olevan menestystekijä yrityksillemme? Naiset saattavat olla miehiä parempia johtajia tai on mahdollista ja jopa todennäköistä, että johtavaan asemaan päätyneet naiset ovat vastaavia miehiä valikoituneempia – ja täten keskimäärin pätevämpi joukko. Kannattavuus ja naisjohtajuus saattavat myös olla laajemmin yhteydessä yrityksen moniarvoisuuteen ja -muotoisuuteen sekä hyvään hallinto- ja johtamistapaan. (Kotiranta ym. 2007, 1.)

Johtopäätöksenä edellä olevasta voidaan havaita, että naisten ja heidän mahdollisten etenemisesteidensä parempi huomioiminen ja pyrkimys esteiden poistamiseen voi tarjota yritykselle selvää kilpailuetua. Huomiota tulisi kiinnittää niihin lukuisiin ja usein vaikeasti havaittaviin mekanismeihin ja verkostoihin, jotka suosivat miesten taikka vaikeuttavat naisten nousua ylimpään liikkeenjohtoon. Nais- ja miesjohtajien työurien yhdenvertainen rakentaminen on myös yrityksen etu. Jos ja kun maassamme nähdään toivottavaksi kasvattaa naisten osuutta ylimmässä yritysjohdossa, ei tähän tähtäävien hankkeiden pitäisi kaatua ainakaan huoleen yritysten kannattavuudesta. (Kotiranta ym. 2007, 1.) Tämän perusteella toivoisikin liike-elämästä häviävän seuraavien ”lasi”-käsitteiden, jotka ovat olleet naisten urakehityksen näkymättömiä esteitä:

- Lasikatto

Yrityksen hierarkiassa tulee tietty organisaatiotaso vastaan, jonka jälkeen naisilla on heikommat mahdollisuudet miehiin verrattuna saavuttaa korkea arvoisempia tehtäviä sukupuolisyrynnän johdosta. *Lasi* viittaa siihen, että kyseessä on vaikeasti havaittava epävirallinen menettely. *Katto* viittaa siihen, että nousu ylöspäin on estynyt. Lasikatolla ei tarkoiteta virallisten sääntöjen mukaisia syrjiviä menettelyjä (kuten sitä, etteivät naiset aiemmin päässeet armeijaan) tai muita etenemisen esteitä (esimerkiksi tarvittavien taitojen tai kokemuksen puutetta).

- Lasiseinä

Naisten mahdollisuudet siirtyä organisaation sisällä tehtävästä tai toiminnosta toiseen saattavat sukupuolen johdosta olla miehiä rajoitetumpia.

- Lasiovi

Sukupuolestaan johtuen naisilla on miehiä huonommat mahdollisuudet ylittää päästä osaksi organisaatiota; työhönottovaiheessa heitä esimerkiksi pyydetään vähemmän todennäköisesti haastateltaviksi kuin vastaavia miehiä. (Kotiranta ym. 2007, 7.)

Useissa yhteyksissä on naisten urakehityksen esteenä pidetty sitä, kuinka työ ja perhe-elämä sovittautuvat yhteen. Kirsi Piha on haastatellut 20 johtajanaista kirjaansa Äitijohtaja (2006) ja toteaa sen perusteella, että uran ja perheen yhteensovittaminen on mahdollista. Onnistumiseen tarvitaan verkostoa, palveluiden käyttämistä, ennakkoluulottomia ratkaisuja ja kaaoksensietokykyä (Piha, 2006, 322). Verkostoa pitää suunnitella ja palveluita on suositeltavaa käyttää, kotitalousvähennys on tätä tukemassa. Näin estetään omaa väsymistä ja uupumista.

Onkin kiehtovaa ajatella, että naisten johtamistyyli soveltuu hyvin tämän päivän ja tulevaisuuden johtamiseen. Viitteitä soveltuvuudesta on saatu myös psykologisessa kirjallisuudessa, perustuen juuri kannattavuus näkökulmaan ja sen kohentamiseen. Voidaankin ajatella, että naisjohtajuudessa hyödynnetään hyvää hallinto- ja johtamistapaan eikä sisäisten tai ulkoisten paineiden anneta häiritä. Perinteet ja vakiintuneet käytännöt eivät ole painolastina, jolloin organisaatioissa eteneminen ja nimitykset perustuvat faktoihin ja pätevyYTEEN. (Kotiranta ym. 2007, 6, 8.)

## 2.2 Yrityksen arvot

Eri yritysten arvot ovat hyvin samantyyppisiä ja ne sisältävät paljon sellaista asiaa, mitä mielellään allekirjoittaa tasa-arvonäkökulmasta. Tyypillisimpiä arvoja ovat asiakaskeskeisyyttä kuvaavat arvot, uudistumiseen, luovuuteen ja kehittymiseen liittyvät arvot ja avoimuuteen ja työyhteisöön, aikaansaamiseen ja yrittämiseen liittyvät arvot. Monilla organisaatiolla on myös tuloksellisuuteen liittyviä arvoja. On myös käyty keskustelua siitä, onko tuloksellisuus arvo vai liiketoiminnan perusedellytys. Toisaalta näin ehkä voisi kysyä asiakaskeskeisyydestäkin. Henkilöstöä

ja osakkeenomistajiakaan ei ole unohdettu. On todettu, että organisaation ja yksilön arvojen yhtenäisyys ennustaa työtyytyväisyyttä ja vaihtuvuutta vuoden kuluttua. Jaetuilla arvoilla on todettu olevan yhteyttä myönteisiin asenteisiin työtä kohtaan. Työn vaatimusten ja organisaation arvojen hyvän ymmärryksen on todettu vaikuttavan myönteisesti yksilön tyytyväisyyteen ja sitoutumiseen. (Åhman, 2004, 101-103.)

Niissä yrityksissä, joissa on vahva yhteisiin arvoihin perustuva organisaatiokulttuuri, liikevaihto kasvoi yhdentoista vuoden aikana noin neljä kertaa nopeammin, osakekurssi kasvoi noin 12 kertaa nopeammin ja tuottosaavutus oli noin 750 prosenttia korkeampi kuin muissa yrityksissä (Åhman, 2004, 99).

Yrityksen määrittelevät itse arvonsa ja yrityksistä 70 % on ne määritellyt (Hirvikorpi, 2009). Seuraavana on esimerkiksi sähköyhtiö Fortumin arvot, jotka sisältävät hyvin tyypillisiä arvoja: ”Arvot ovat yrityksen kompassin kivijalka. Ne ohjaavat toimintaamme kohti visiota ja kertovat, miten toimimme suhteessa asiakkaisiimme, yhteistyökumppaneihimme ja työtovereihimme. Arvot auttavat meitä saavuttamaan työllemme asetetut tavoitteet, kehittymään, kantamaan vastuuta ja toimimaan kestävän kehityksen puolesta.

- Tuloksellisuus: Tunnumme asiakkaidemme tarpeet ja pyrimme vastaamaan niihin. Saavutamme asetetut tavoitteet.
- Luovuus ja uudistumisen halu: Olemme oma-aloitteisia ja kannustamme toisiamme löytämään uusia ratkaisuja. Kehitämme itseämme jatkuvasti ja olemme valmiita muutokseen.
- Yhteishenki: Arvostamme ja tuemme toisiamme. Kerromme ja keskustelemme asioista avoimesti ja aktiivisesti.
- Eettisyys: Olemme rehellisiä ja suorasekäisiä. Toimimme kestävän kehityksen puolesta”. (Fortum, 2009).

Moraali ohjaa ihmisten arvioita, päätöksiä ja tekoja. Etiikka tutkii moraalia, käsityksiä hyvästä ja pahasta, oikeasta ja väärästä sekä ylipäättään oikeudenmukaisuutta ja sen toteutumista. Arvot ovat keskeisiä sekä moraalisissa että etiikassa. Arvot ovat henkilön valintatapuuksia ja ilmenevät ihanteissa. (Aaltio-Marjosola, 2001, 44.)

On varsin ikävää havaita, että naiset pääsevät huonommin työhönottohaastatteluihin ja toimessa olleessaan heillä on huonommat mahdollisuudet vaihtaa tehtävää tai toimea.

Laaja-alaisen kokemuksen puute taas jatkossa hidastaa ylimpään johtoon nousemista. Yrityksissä pitäisi panostaa nais- ja miesjohtajien työurien yhdenvertaiseen rakentamiseen ja ajatella sen olevan yrityksen etu. Nykyisin usein naisten kykyjä aliarvioidaan järjestelmällisesti keskijohtoa seuraavissa ja ylimpiä johtotehtäviä edeltävissä vaiheissa. Tästä seuraa, että myöhemmässä vaiheessa, joka olisikin täysin tasavertainen, naisilla ei ole menestymisen mahdollisuuksia monipuolisen kokemuksen puuttuessa. Norjassa tähän on jo kiinnitetty huomiota ja vuonna 2004 siellä säädettiin sukupuolikiintiölaki. Tämä laki koskee Norjassa reilua viittäsataa yhtiötä ja sen mukaan yhtiön hallituksessa tulee olla 33 - 50 % molempien sukupuolien edustajia. Suomessakin asia on herättänyt keskustelua, mutta henkilökohtaisesti toivoisin tekoja asian eteenpäin saattamiseksi. Jos Suomessa halutaan edistää naisjohtajuutta lainsäädännöllisin keinoin, olisi se mahdollista osakeyhtiölaissa määriteltyjen yritysten hallintoelinten sääntelyn kautta. Jos näin toimittaisiin Suomessa, tarkoittaisi se muutoksia 98 prosentissa pörssiyritysten hallituksista. Naisia toivoisi nousevan enemmän liike-elämän huipulle, sillä se parantaisi kansallista hyvinvointia. Tänä päivänä kilpailu on kovaa ja tasa-arvoisella liiketoiminnalla saadaan molempia sukupuolia hyödyttävä tulos. (Kotiranta, 2007, 9.)

Työelämä on yksi osa-alue elämästämme, johon käytämme paljon aikaa ja jonka koemme meille arvoa tuovana asiana. Uralla eteneminen on monelle tärkeää ja luonnollistakin. Työsopimuslaki velvoittaa työnantajaa edistämään työntekijän mahdollisuuksia kehittyä kykyjensä mukaan ja edistää työuralla etenemistä. Yhdenvertaisuuslakia sovelletaan ehkäisemään syrjintää koskien työuralla etenemistä, jotta kaikilla olisi yhtä suotuisat mahdollisuudet. Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta estää sukupuoleen perustuvaa syrjintää ja edistää naisten ja miesten välistä tasa-arvoa sekä tässä tarkoituksessa parantaa naisten asemaa erityisesti työelämässä.

### 2.3 Tasa-arvo suomalaisessa yrityskulttuurissa

Keskuskauppakamari on tutkinut suomalaisen yrityskulttuurin kehittymistä vuodesta 1999 alkaen ja viimeisin julkaisu on tältä vuodelta 2009. Selvityksen keskeisiä kohteita ovat yritysten toimintaperiaatteet, omistajuus, palkitsemis- ja johtamisjärjestelmät sekä yritysten yhteiskunnallinen vastuu. Selvityksestä kävi ilmi, että yritysten välillä on eroja ja ne ovat monella tavalla linkittyneet ympäröivään

yhteiskuntaa. Selvityksen mukaan yritykset arvostavat tasa-arvoa, tavoitteiden selkeyttä sekä työsyrynnän ja työpaikkakiusaamisen ehkäisemistä (Hirvikorpi, 2009, 2). Naisten arviot ovat keskimäärin myönteisempiä kuin miesten. Naiset ovat esimerkiksi miehiä yleisemmin sitä mieltä, että työssä viihtymistä pidetään työpaikalla tärkeänä. Mutta eroa ei ole kysymyksessä esimiesten kyvystä johtaa ihmisiä. (Hirvikorpi, 2009, 7.)

Koska tässä tarkastelun näkökulmana on kuinka voitaisiin edistää naisten työuralla etenemistä, kiinnostukseni kohteeksi nousevat tasa-arvo, työsyryntä ja työpaikkakiusaamisen ehkäisy. Organisaation ilmapiiri vaikuttaa laajasti ottaen hyvinvointiin työssä ja sitä kautta motivaatioon ja jaksamiseen (Hirvikorpi, 2009, 5).

Keskuskauppakamarin tutkimuksen mukaan yrityksissä paneudutaan niin yritysten johdon kuin henkilöstönkin mielestä näihin asioihin. Tästä voisi päätellä olevan naisille etua ja sitä myöten helpottavan etenemistä työuralla ja ennen kaikkea viihtyvyyttä työpaikalla. Yrityksen johtajilla on suuri merkitys yrityskulttuuriin, mikä sisältää yrityksen arvot, moraalin ja etiikan. Rekrytointi käytännöt, koulutus, palkkapolitiikka, urakehitys organisaatiossa ja tiedotuskäytännöt ovat toimintatapoja jotka perustuvat arvovalintoihin.

## 2.4 Yrityskulttuurin muutos lähitulevaisuudessa

Tulevaisuudessa tärkeinä kehittämiskohteina ovat sisäisen viestinnän parantaminen, työntekijöiden aktiivisuuden tukeminen ja esimiestyön kehittäminen. Itse työmotivaatioon vaikuttavat yksilön ominaisuudet, kokemuspiiri ja kulloinenkin toimintaympäristö. Työnsisältö motivoi, mutta uudenlaiset työtavat, kuten mahdollisuus tehdä työtä ajasta ja paikasta riippumatta eivät ole erityisen suuria motivaatiotekijöitä, paitsi nuorilla alle 35-vuotiailla. Johtuneeko tämä haluttomuus viime vuosien myllerryksistä ja tällä hetkellä työntekijät haluaisivat vakautta omaan työhönsä. (Hirvikorpi, 2009, 17.)

Urasuuntautuneet naiset valitsevat työpaikan, jossa miehet ja naiset ovat tasa-arvoisia ja jossa kummallakin on samat etenemismahdollisuudet. Kauppa- ja oikeustieteitä opiskelevat naiset voidaan jakaa neljään ryhmään, joilla kullakin on omat arvot ja asenteet. Noin kolmasosa on urasuuntautuneita, jotka tähtäävät johtotehtäviin. Suuri

joukko (41 %) on huippusuorittajia, jotka tekevät töitä ei niinkään rahan vuoksi, vaan uskovat siihen, mitä tekevät ja heitä kiinnostavat erityisesti kansalaisjärjestöt. Noin viidesosa on stressinvälttelijöitä, jotka tekevät työtä lähinnä saadakseen palkkaa. Työkeskeisiä on vähiten, seitsemän prosenttia, heille työ on tärkeää, he haluavat olla asiantuntijoita eivätkä pyri johtotehtäviin. ”Työelämää aloittavia nuoria askarruttavat kysymykset mahdollisuudesta järjestää työaikoja perhetilanteeseen sopivaksi, mahdollisuudet urakiertoon, onko yrityksessä naisjohtajia ja miten heidän uransa on edennyt?” (Sinkkonen, 2007, 13.)

Palaute omasta työstä ei henkilöstöä suuresti motivoi, mihin selityksenä pidetään eri ihmisten käsittävän palautteen eri tavalla. Joillekin se merkitsee vain negatiivista, korjaavaa palautetta. Palautteen antamistapa vaikuttaa, varsinkin jos se on työntekijän mielestä perusteluiltaan riittämätöntä, aiheetonta tai vaikeasti tulkittavaa tai kun esimies ei ole riittävästi perillä alaisen työstä. Myös epäoikeudenmukaiseksi koettu esimiestyö sekä hyökkäävä tai epävarma palautteen antamistapa heikentävät palautteen merkitystä. Naiset arvostavat palautetta enemmän kuin miehet. Sosiaaliset kontaktit, koulutus ja urakehitysmahdollisuudet motivoivat. Tärkeätä työssä viihtymiselle on esimies-alaissuhde, tulospalkkaus ja ylimääräiset vapaapäivät sekä se, että työntekijä huolehtii työntekijästä. Tällä tarkoitetaan kiinnostusta työntekijästä henkilönä, mikä kertonee siitä, että jokainen haluaa tulla huomioduksi omana yksilönä. (Hirvikorpi, 2009, 17-18.)

Yhteiskuntavastuu tulevaisuuden trendinä on nähtävissä, enää ei mitata pelkästään toiminnan vaikutuksia vaan siirrytään yhteiskuntavastuun eri osa-alueiden johtamiseen ja kehittämiseen. Esimerkiksi ympäristön- ja sosiaalisen vastuun mittarit tulevat osaksi johdon palkitsemista. Ilmastonmuutos on tärkeä osa-alue yhteiskuntavastuuta, jossa kiinnitetään huomiota materiaalihokkuuteen ja vähennetään energian- ja vedenkulutusta. Kestävää kehitystä peräänkuulutetaan tulevaisuuden yrityskulttuurissa ja vuoden 1980 jälkeen syntyneet valitsevatkin sellaisen työpaikan, jonka yhteiskuntavastuuarvot vastaavat heidän omia arvojaan. Tulevaisuudessa eri sidosryhmävuorovaikutukset ovat myös tärkeässä roolissa, teknologia tuo uusia haasteita ja mahdollisuuksia tähän. (Hirvikorpi, 2009, 29-30.)

Johdolta vaaditaan pitkäaikaista panostusta innovatiivisen yrityskulttuurin luomiseen ja ylläpitämisessä. Vaaditaan luovuutta vaaliva ja oppimista helpottava ilmapiiri.



Esimiesten kyky innostaa, kannustaa, ohjata ja rakentaa hyvää vuorovaikutusta alaisten kanssa luo pohjan innovatiivisuudelle työpaikoilla. (Hirvikorpi, 2009, 31). Yrityksen osoittaessa vastuullisuutta omasta kannattavuudesta heijastuu se positiivisesti henkilöstön työmotivaatioon. Tämän päivän naiset ovat valinneet itsellensä koulutuksesta vahvan pohjan työuralleen. Aiemmin miehet olivat korkeammin koulutettuja, mutta tänä päivänä naiset ovat ottaneet tuon eron kiinni. Enemminkin mietitään minne korkeasti koulutetut naiset häviävät, kun eivät ole yrityksissä. He menevät paljon julkiselle puolelle, jossa on tasa-arvo naisten ja miesten välillä paremmin saavutettu. Julkisella puolella on myös tiettyjä naiskiintiöitä, joita yrityksillä Suomessa ei ole. Ajatellaan, että paras mahdollinen hakija valitaan, mutta perinteitä kunnioittaen valinta mieheen osuu useammin. Yrityksissä on hyvin syvällä vanha yrityskulttuuri, joka on miesvaltainen historiallisistakin syistä ja tasapuolistuminen tästä syystä on hidasta.

Suuressa tuoreessa ruotsalaisessa Durhanin (2009) tutkimuksessa huomattiin päällikköasemassa olevilla naisilla olevan 50 prosenttia suurempi riski tulla työpaikkakiusatuksi kuin miehillä ja samanaikaisesti työtyytymättömyys kasvoi. Selityksenä tähän ei välttämättä ole pelkästään sukupuoli, vaan millä tasolla organisaation hierarkiaa kyseinen päällikkö on. Naiset ovat usein hierarkian alaosassa, missä yleensäkin on enemmän häirintää ja lisäksi vähemmän resursseja ratkaista niitä. Yhtenä selvityksenä tulokseen on, että naisten johtamat työpaikat ovat avoimempia ilmapiiriltään ja näin useampi uskaltaa tuoda esiin työpaikkakiusaamisen ja tyytymättömyyden työpaikkaan. (Durhan, 2009.)

## 2.5 Yhteenveto

Yritysten panostaminen henkilöstön hyvinvointiin ei mene hukkaan vaan se ennustaa tasa-arvoisempaa kohtelua henkilöstölle ja parempaa kannattavuutta yritykselle. On siis hyvä asia, että yrityksissä on henkilöstön hyvinvointiin ja tasa-arvoon liittyvät toimintaohjeet. Johdolta vaaditaan pitkäaikaista panostusta innovatiivisen yrityskulttuurin luomiseen ja ylläpitämiseen. Ponnistelut luovuutta vaalivan ja oppimista helpottavan ilmapiiri luomiseen ovat kannattavia. On yritykselle suuri etu, jos siellä toimivilla esimiehillä on kyky innostaa, kannustaa, ohjata ja rakentaa hyvää vuorovaikutusta alaistensa kanssa. Tällä tavalla luodaan pohjaa innovatiivisuudelle työpaikoilla ja samalla motivoidaan työntekijöitä.

Yrityksen arvojen määrittäminen ei mene hukkaan, sillä niissä yrityksissä missä arvot on määritelty, yrityskulttuurin eri osa-alueet toteutuvat paremmin. Arvot ovat monissa yrityksissä arkipäivää ja ohjaavat toimintaa. Yrityksen arvot ovat olleet hyvin korostettuina, aivan viime vuosina arvojohtamisen tilalle on alkanut tulla uusia johtamistrendejä: muutoksen, osaamisen ja innovaation johtaminen. Uskonkin, että muutosjohtamista tällä hetkellä todella tarvitaan ja siihen on erityistä syytä kiinnittää huomiota, tietoa siitä kuinka saada työntekijät jaksamaan ja motivoitumaan uusien toimintatapojen oppimiseen jatkuvan muutoksen keskellä tarvitaan. Lisäksi eettiset toimintaohjeet ovat lisääntyneet ja useasti eettisyys on nähtävissä arvoissa. Yrityskulttuurilla on varmasti merkitystä naisten urakehitykselle ja vaikuttaa siltä, että ne yritykset, jotka kiinnittävät asiaan huomiota myös mahdollistavat naisille tasa-arvoisemmat mahdollisuudet etenemiselle työuralla ja samalla parantavat yrityksen kannattavuutta.

Mielenkiintoinen huomio tasa-arvoisesta yrityskulttuurista on se, että yrityksestä on positiivisempi kuva asiakkaiden keskuudessa ja lisäksi asiakkaiden mielestä yritys kiinnostaa enemmän eri yhteistyökumppaneita. Useat yritykset ovat vihdoinkin alkaneet huomioida naisten aseman edistämisen, tätä on auttanut yhteiskuntavastuullisuuden nouseminen yhdeksi keinoksi positiivisen yrityskuvan luomisessa. Tasa-arvoisuudella nostetaan johtamisen tasoa ja siihen päästään kun esimiestehtäviin valitaan ihmiset aidosti osaamisen perusteella eikä sukupuolen tai perinteiden perusteella. Naisten osallistuessa päätöksentekoon enenevässä määrin on huomattu, että se tuo erilaisia ajattelutapoja ja rikastaa sekä laajentaa päätöksentekopohjaa. On hienoa huomata, että yhä useampi ennen niin miehinen päätöksentekofoorumi on saanut naisjäseniä ja miehet ovat päässeet opettelemaan yhteistyötä naisten kanssa. Kannustuksena miehille voisi kertoa, että tämän pitäisi olla myös kannattavaa, sillä monipuolisempia näkökulmia omaava johto on joidenkin tutkimusten mukaan myös kannattavampi. Naisten saaminen johtotehtäviin on taloudellisesti kannattavaa, sillä naiset tuovat kilpailuetua edustaessaan markkinoiden naiskuluttajia. Naiset tuovat mahdollisesti vaihtoehtoisia arvoja työelämään, mikä edistäisi sosiaalista hyvinvointia ja jatkuvaa uudistusta.

Tulevaisuudessa edelleen yrityksissä on tärkeää jatkaa kehittämistyötä eri osa-alueilla, sellaisia osa-alueita ovat sisäisen viestinnän parantaminen, työntekijöiden

aktiivisuuden tukeminen ja esimiestyön kehittäminen. Tasa-arvoinen toimintaympäristö on tärkeä osa kehitystyötä ja se omalta osaltaan on antamassa vakaampaa pohjaa mistä työntekijä ponnistaa työpaikalla. Yksilön arvomaailma on yhä tärkeämmässä roolissa niin naisille kuin miehillekin, halutaan että työpaikalla toimintatavat ovat samankaltaiset yksilön arvomaailman kanssa. Työntekijä on aina vain tietoisempi omasta työympäristöstään ja samalla haluaa sitoutua ainoastaan sellaiseen mikä hänen arvomaailmalleen on sopivaa.

### 3 VERKOSTOITUMINEN

Tässä luvussa tarkastelen verkostoitumista. Tavoitteena on selvittää tukeeko verkostoituminen urakehitystä ja erityisesti se, että auttaisiko verkostoituminen naisia saavuttamaan tasa-arvoisen urakehityksen. Aloitan selostamalla verkostoitumisen perusasioita, sitä kuinka eri verkostotyypit jaetaan ja millaisia eroja on miesten ja naisten verkostoitumisella. Mistä tunnistaa virallisen ja epävirallisen verkoston sekä millaisia verkostositeitä luodaan kun verkostoidutaan? Mielenkiintoista on lähestyä asiaa lisäksi psykologiselta kannalta ja tarkastella ihmisten käyttäytymistäipumuksia ja millaisia eroja on miesten ja naisten välillä verkostoitumisen suhteen. Miehillä on edelleenkin omat ”Hyvä veli –verkostot”, niinpä tarkastelen niiden sisältöä ja kuinka ne saattavat vaikuttaa ongelmallisesti naisten asemaan ja päinvastoin helpottavat miesten etenemistä kohti urahuippua. Selvitän tämän hetkistä tilannetta naisten verkostoitumisesta, mitä naiset hakevat verkostoitumisella ja millaisia ongelmia verkostoitumiseen liittyen koetaan.

Loppuosassa tätä lukua tarkastelen verkostoryhmiä, kuinka ne määritellään ja mihin niillä pyritään sekä mikä motivoi osallistumaan verkostoryhmän toimintaan. Naisten välinen verkostoituminen on varsin uusi asia ja niinpä selvitän millaisia haasteita sekä vastustustakin asiaan liittyy. Kuinka sitten organisaatioiden pitäisi asennoitua verkostoja kohtaan, selviää osiosta organisaation tuki. Tämän jälkeen selostan mentorointia, joka läheisesti liittyy verkostoitumiseen ja vaikuttaa olevan erittäin suositeltava tukimuoto naisille työelämäänsä. Lopuksi esitän yhteenvedon naisten verkostoitumisesta ja sen antamasta tuesta urakehityksen kannalta.

#### 3.1 Naisten verkostoituminen

Verkostoitumisen vaikutus naisten urakehitykseen on edelleen erittäin tärkeä ja ajankohtainen aihe. Lukiessani Iris Aaltio-Marjosolan (2001) kirjoittamaa kirjaa ”Naiset, miehet ja johtajuus”, verkostoituminen nousi yhdeksi keskeiseksi asiaksi etsittäessä syitä naisten urakehityksen hitauteen miehiin verrattuna. Salla Puumalaisen maisterin tutkinnon tutkielma julkaistiin 2009 aiheena ”Naisten verkosto asiantuntijaorganisaatiossa – case Tigress-verkosto/Accenture” (Puumalainen, 2009, 2). Tutkielman mukaan verkostoitumisella tosiaanakin saadaan lisäarvoa naisen

urakehitykseen. Nämä tiedot tukevat aikaisempaan kirjallisuutta naisten verkostoitumisesta. Naiset ovat hyödyntäneet verkostoitumista liian vähän. Tämä täytyy edelleen nostaa esiin ja naisten tulee miettiä käytännön keinoja siitä, kuinka naiset saadaan innostumaan verkostoitumisesta ja näkemään ne hyödyt mitä verkostoituminen tuo tullessaan. Nämä hyödyt eivät välttämättä ole pikapalkintoja vaan enemmän pitkällä tähtäimellä tuloutettavaa tulosta.

Puumalaisen (2009) tutkielman tuloksena selvisi, että naisten verkosto on toimintaan osallistuvien naisten mielestä hyödyllinen ja verkostoilla pystytään tukemaan naisia työurallaan. Sosiaalinen tuki on tärkein naisten verkoston tuoma hyöty ja tuki syntyy keskustelemisen, muiden naisten tapaamisen sekä kokemusten jakamisen kautta. Tigress-verkoston hyödyksi nähtiin myös paranevat uramahdollisuudet, sillä se parantaa naisten näkyvyyttä organisaatiossa ja auttaa tutustumaan kokeneempiin naisiin. Tutkimuksen mukaan naisten verkostoituminen tuo hyötyjä myös työntantajalleen ja Tigress-verkoston koettiin auttavan Accenturea esimerkiksi luomalla positiivisemmän imagon etenkin naisten työnantajana. (Puumalainen, 2009, 2).

Puumalainen (2009) selostaa työssään naisten verkostojen jaottelun kolmeen ryhmään:

- Ensimmäisen ryhmän muodostavat ammatilliset verkostot, jotka yhdistävät samalla alalla tai tilanteessa olevia naisia. Näiden verkostojen tarkoituksena on luoda tietoa ja uraneuvontaa sekä edistää naisten osaamista omassa ammatissaan ja toimialallaan. Suomessa tällaisia verkostoja ovat esimerkiksi nuorkauppakamari Amanda ja johtavassa asemassa olevien naisten Gaia Network Association Ry.
- Toiseen ryhmään kuuluvat viralliset tai epäviralliset verkostot tietyn yrityksen sisällä. Nämä verkostot voivat olla tietyssä asemassa oleville naisille suunnattuja tai vaihtoehtoisesti avoimia kaikille.
- Kolmannen ryhmän muodostavat koulutusverkostot eli tukiverkostot, joilla on tietty yleinen tai ammatillinen mielenkiinnon kohde. Esimerkiksi Delfoi Akatemia Helsingissä tarjoaa johtajuuskoulutusta naisille. (Puumalainen, 2009, 21-22).

Puumalainen (2009) määrittelee, että verkostoitumisella tarkoitetaan prosessia, jossa ollaan tekemisissä muiden ihmisten kanssa ja säilytetään nämä kontaktit ja yhteydet. Verkostot jaetaan epävirallisiin ja virallisiin verkostoihin, mutta jako ei ole

tiukkarajainen, vaan ne liukuvat molemmista päistä. Jaottelu auttaa ymmärtämään, millä eri tavoilla verkostot muodostuvat sekä miten niiden merkitys yksilölle voi vaihdella. Verkostojen eri muodot vaikuttavat myös niiden tarkoitukseen ja toimintaan. (Puumalainen, 2009, 22.)

Virallisen verkoston tunnistaa siitä, että se kootaan muodollisesti suorittamaan jotain määriteltyä organisaation tehtävää ja joka on keskeinen organisaation toiminnan kannalta. Virallisilla verkostoilla on muodollinen asema yrityksissä, mikä tekee niistä koko organisaation tasolla julkisia ja virallisesti tunnustettuja. Niiden jäsenet on myös määritelty ja ulkopuolisten tiedossa. Erilaiset kehittämissyöryhmät, asiakkuustiimit tai johtoryhmät ovat esimerkkejä virallisista verkostoista. Virallinen muodostaminen jakaa verkoston jäsenille tietyt vastuut, ja virallisissa verkostoissa alaisten ja johtajien roolit ovat selkeät ja eriytetyt. Usein myös tehtävät ja tavoitteet on eriytetty. Vaikka viralliset verkostot mukailevat usein organisaation virallista rakennetta, luovat komiteat, työryhmät ja yli funktioiden rakennetut tiimit myös virallisista rakenteista poikkeavia verkostoja. Virallisilla verkostoilla on niiden aseman ansiosta enemmän vaikutusvaltaa ja mahdollisuuksia vaikuttaa. Virallisten verkostojen kautta henkilö saa näkyvyyttä, uskottavuutta ja kokemusta, mikä kumuloituu vallaksi. Virallisten muotojensa vuoksi näistä verkostoista poissulkeminen on selkeästi havaittavissa. Kun virallisia työryhmiä kootaan, pyritään usein kiinnittämään huomiota siihen, että niihin saadaan jäseniä eri ryhmistä. Tiedyt ryhmät voivat vaatia pääsyä näihin verkostoihin, esimerkiksi tasa-arvokomiteaa muodostettaessa on oikeutettua ottaa mukaan kaikkien vähemmistöryhmien edustajia ja verkostoista poissulkemiseen on helppo puuttua yrityksen käytäntöihin, politiikkaan tai työnkuviin vedoten. (Puumalainen, 2009, 22-23.)

Epäviralliset verkostot perustuvat vapaaehtoisuuteen ja muodostuvat sattumanvaraisemmin samankaltaisten tai samoja kiinnostusten kohteita omaavien ihmisten kesken. Epävirallisia verkostoja ei voi määrätä muodostumaan ja niitä syntyy luonnollisen kanssakäymisen seurauksena esimerkiksi kokousten yhteydessä tai tupakkakopissa tauon aikana. Usein ne eivät noudata organisaation virallisia rakenteita, eivätkä ne ole yhtä näkyviä tai helposti kontrolloitavia kuin viralliset verkostot. Esimerkiksi johtajalla ei välttämättä ole tarkkaa kuvaa kaikista ympäristössään vaikuttavista epävirallisista verkostoista. Tämän takia epävirallisten verkostojen ulkopuolelle jääminen ei ole helposti havaittavissa, ja usein sen huomaa

vain ulkopuolelle jäänyt itse. Epäviralliset verkostot saattavat liittyä työhön, sosiaaliseen kanssakäymiseen tai molempiin näistä, mutta työasioista keskustellaan vain epävirallisesti. Epäviralliset verkostot sisältävät usein ystävyyssuhteita ja ovatkin luonteeltaan henkilökohtaisia ja luottamuksellisia. Epäviralliset verkostot ovat paljon laajempia kuin viralliset verkostot, sillä usein tietyn tehtävän suorittaminen vaatii virallista verkostoa laajempia kontakteja. Esimerkiksi johtajat tarvitsevat paljon informaatiota organisaation eri tasoilta ja saattavat hakea tätä tietoa laajentamalla epävirallista verkostoaan. (Puumalainen, 2009, 23-24.)

Mitä enemmän kansainvälistymistä tapahtuu, sitä enemmän naisia valikoituu johtajiksi. He soveltuvat tehtäviin hyvin, koska he ovat kielitaitoisia, kommunikointikykyisiä ja pohtivia. Verkostoituminen ja sosiaaliset taidot ominaisuuksina liitetään tavallisesti naisjohtajien vahvuuksiin ja tutkimuksissa löytyy tälle väitteelle jonkin verran tukea. (Aaltio-Marjosola, 2001, 89) Suomessa saatiin erinomainen esimerkki naisten mahdollisuuksista kansainvälistymisen etenemisen mukanaan tuomista mahdollisuuksista juuri käydyissä EU-vaaleissa, joissa naiset ovat vaalivoittajia, sillä läpimenneistä ehdokkaista on naisia kahdeksan ja miehiä viisi.

Perinteisesti on ollut miesten ja naisten töitä, tämä tulee näkyviin myös verkostoitumisessa muodostettaessa naisten ja miesten verkostoja. Verkostoituminen sisältää positiivisia mielikuvia aivan kuin yrittäjyyskin. Jos yrittäjyyden takana on uutta yksilömoraalia, on verkostoitumisen ajattelutavassa mukana uutta sosiaalista moraalia. Verkostoitumisen idea rikkoo vanhaa akselia kilpailu-yhteistyö, koska siinä muodostuu kaupallisia suhteita win-win-periaatteella tilanteissa, joissa molemmat osapuolet voittavat. Tämä vaatii osapuolilta taitoa asettua yhteistyösuhteisiin tällä tavoin. Verkstomarkkinoinnissa ennen kilpailijoina toisiaan pitäneet yrittäjät voivat markkinoida palvelujaan yhdessä. (Aaltio-Marjosola, 2001, 102)

”Naisten pitäisi opetella verkostoitumisen taito. Tässä asiassa miehet todella ovat edellä naisia”, sanoo Aaltio-Marjosola (2001, 103) kirjassaan. Miehillä on hyvä verkosto mm. armeijan ajoilta, ja on tosiasia, että miehet osaavat verkostoitumisen paljon paremmin kuin naiset. Ajatellaan, että miesten verkostoituminen on kaverin auttamista. Vastaavasti naisten verkostoituessa katsellaan, miten mennään. (Aaltio-Marjosola, 2001, 103.) Toisaalta Puumalaisen uudempi tutkimus antaa jo viitteitä siitä, että naiset osaavat verkostoitua ja myös tekevät niin, tarkastelen sitä lisää vielä

myöhemmässä vaiheessa. Verkostot ovat tärkeitä naisjohtajille ja-yrittäjille monesta syystä:

- virallisia ja epävirallisia verkostoja tarvitsevat sekä miehet että naiset, voidakseen ammatillisesti vaihtaa kokemuksia, oppia niistä ja kehittyäkseen
- jako erillisiin nais- ja miesverkostoihin rajaa näkökulmia tavalla, jota yksityiset ystävä- ja kollegasuhteet täydentävät
- naiset tarvitsevat omia verkostojaan myös voidakseen vaihtaa henkilökohtaisia kokemuksiaan naisyrittäjinä ja -johtajina. (Aaltio-Marjosola, 2001, 106)

### *Verkostositeet*

Verkoston aseman ja muodon lisäksi sen toimintaan vaikuttavat verkostossa luodut siteet ihmisiin. Verkostositeiden avulla voidaan kuvata sitä, millaista tietoa verkostoissa liikkuu ja määritellä verkoston hyötyjä työelämässä. Verkostositeet jakautuvat instrumentaalisiin suhteisiin ja ystävyyttä sekä tukea tuoviin kontakteihin. Vaikka tämä erottelu edustaa vain jatkumon eri ääripäitä ja useimmissa suhteissa on tekijöitä molemmista, auttaa erottelu käsittelemään ja selittämään verkostojen monimuotoisuutta. Instrumentaaliset suhteet syntyvät työnteon lomassa ja liittyvät oleellisesti työhön. Ne sisältävät tiedon, osaamisen ja ammatillisten neuvojen jakamista. Lisäksi ne mahdollistavat pääsyn poliittisiin ja materiaalsiin resursseihin: ne auttavat esimerkiksi luomaan suhteita merkittäviin henkilöihin. Instrumentaaliset verkostositeet auttavat ennen kaikkea työn tekemisessä ja omassa tehtävässä kehittämisessä sekä tarjoavat mahdollisuuden päästä vaikuttamaan asioihin. (Puumalainen, 2009, 24.)

Ystävyyteen ja tukeen keskittyneissä suhteissa on läheisyyttä ja luottamusta enemmän kuin instrumentaalisia siteitä sisältävissä suhteissa. Nämä verkostot mukailevat vain vähän organisaatorakennetta, sillä ihmiset voivat vapaammin valita ystävänsä. Näissä suhteissa jaetaan paljon psykososiaalista tukea, joka keskittyy tunteisiin ja hyvinvointiin eli sisäisiin tuntemuksiin, ei niinkään uraan ja työhön. Työympäristössä syntyneissä verkostoissa liikkuu luonnollisesti myös paljon työhön liittyviä asioita, tietoja ja vaikutusvaltaa, mutta ihmiset keskustelevat näistä asioista mahdollisesti juuri tunteiden ja tuen saamiseksi. (Puumalainen, 2009, 24-25.)

Naisyrittäjyyskeskus on luonut oman verkoston naisyrittäjille, joille järjestetään aktiivista toimintaa ja tarkoituksena on auttaa alkuun myös verkostoitumisessa.



Naisyrittäjät järjestävät yrittäjyyteen liittyviä tapahtumia, joissa naisyrittäjät voivat tavata toisiaan ja tunnustella yhteistyömahdollisuuksia. Sen lisäksi, että voidaan purkaa haasteita ja pallotella ideoita, voidaan myös vaihtaa sanaa liiketoiminnan kehittämisestä, myynnin kasvattamisesta ja erilaisista yrittäjyyteen liittyvistä asioista. Tässä hyvä esimerkki minkä avulla naisyrittäjä pääsee alkuun verkostoitumisessa.

### *Käyttäytymistaipumukset*

Tutkittaessa verkostoja on havaittu, että ihmiset hakeutuvat enemmän tekemisiin samaa sukupuolta olevien ihmisten kanssa. Tätä selitetään ihmisten luontaisella taipumuksella luoda kontakteja ja halulla olla tekemisissä itsensä kaltaisten kanssa. Esimerkiksi ihmiset, jotka ovat samaa sukupuolta, joilla on samanlainen etninen tai koulutukseen liittyvä tausta ja joilla on samanlainen maailmankatsomus, voivat kokea keskinäisen vuorovaikutuksensa helpommaksi ja tulevat paremmin toimeen keskenään. On huomattu, että ihmisillä on luontainen taipumus hakeutua omanlaistensa seuraan ja samankaltaisuuden helpottavan usein kommunikaatiota ja tekevän toisen käyttäytymisestä ennustettavampaa. Lisäksi tällaiset suhteet ovat yleensä tiiviimpiä kuin suhteet keskenään erilaisten ihmisten välillä. (Puumalainen, 2009, 25.)

Verkostojen rakentumiseen vaikuttavat luontaisten taipumusten lisäksi mahdollisuudet muodostaa suhteita erilaisiin ihmisiin. Kun tutkitaan sitä, muodostetaanko suhteita mieluummin samaa sukupuolta olevien kanssa, on ensin kontrolloitava erot molempien sukupuolien saatavuudessa lähiympäristössä. Läheskään kaikissa tilanteissa naisten ja miesten osuus ei ole yhtä suuri tai oman verkoston muodostamisen kannalta mieleinen. Onkin havaittu, että suhteiden muodostamista rajoittaa ympäristön sukupuolijakauma ja joissain tilanteissa suhteita samankaltaisten tai erilaisten ihmisten kanssa muodostetaan vain siksi, ettei muita vaihtoehtoja ole saatavilla. Myös muut tekijät kuin samankaltaisuus vaikuttavat suhteiden luomiseen, esimerkiksi korkeamman statuksen omaaviin henkilöihin ollaan halukkaampia muodostamaan suhteita riippumatta heidän sukupuolestaan tai muista ominaisuuksistaan. Tutkimusten valossa ihminen siis tuntee olonsa mukavammaksi ollessaan tekemisissä itsensä kaltaisten kanssa. Tämän perusteella naisille on tärkeää päästä muodostamaan suhteita, kanssakäymistä ja verkostoja myös toisiin naisiin. Myös henkilöstön muodostamia verkostoja tutkittaessa on havaittu, että naiset, joilla

on verkostoissaan myös naisia, ovat tyytyväisempiä työhönsä ja vähemmän halukkaita vaihtamaan työpaikkaa. (Puumalainen, 2009, 25-26.)

Tietyissä organisaatioissa tai organisaatiotasolla, joissa naisia on erityisen vähän, voi naisilla olla vaikeuksia luoda suhteita ja kontakteja muihin naisiin tai heidän täytyy kurottautua kauas omasta työympäristöstään luodakseen niitä. Tällaisissa tilanteissa naisilla voi lisäksi olla erilaisuutensa takia heikommat suhteet miehiin, jotka ovat dominoiva ryhmä ja omalta osaltaan mieltyvät oman sukupuolensa seuraan. Onkin havaittu, että erityisesti miehillä on naisia voimakkaampi taipumus luoda kontakteja ennemmin samaa sukupuolta oleviin henkilöihin, mikä lisää naisten jäämistä miesten verkostojen ulkopuolelle. (Puumalainen, 2009, 26.)

#### *Hyvä veli -verkostot*

Hyvä veli -verkostot elävät vielä nykyään vahvoina monissa organisaatioissa, erityisesti perinteisesti hierarkkisilla ja vakiintuneilla toimialoilla, kuten lääketieteessä, tilintarkastusalalla ja lakifirmoissa. Ne esiintyvät harrastekerhojen, saunailtojen ja muiden epävirallisten tapaamisten, tapojen ja traditioiden muodoissa. Hyvä veli -verkosto määritellään miesten tiiviiksi epäviralliseksi verkostoksi, johon naisilla ei ole selvää pääsyä. Se perustuu epämuodolliseen kanssakäymiseen ja sisältää palveluita, taivuttelua ja yhteyksiä henkilöihin, joilla jo on valtaa. (Puumalainen, 2009, 26.)

Hyvä veli -verkostot nousevat usein esiin naisten vastauksissa, kun kysytään syitä heidän hitaammalle urakehitykselleen. Naiset tiedostavat hyvin miesten välisen tiiviin verkoston ja kokevat siihen mukaan pääsyn vaikeaksi, mikä saa heidät tuntemaan itsensä ulkopuolisiksi. Lisäksi naiset kokevat hyvä veli -verkostojen aiheuttavan syrjintää ja negatiivista suhtautumista naisiin sekä estävän heitä ylenemästä ja näin luovan ammatillista stressiä. (Puumalainen, 2009, 27.)

Tämän tyyppisenä esimerkkinä, voidaan pitää Kainuun Prikaatissa esille tullutta tapausta, jossa palvelustaan suorittamassa olleet pääosin alikersantit, olivat tehneet vuonna 2008 samassa komppaniassa palvelleista kahdeksasta naispuolisesta varusmiesjohtajasta ns. ”lorttovihkon”, johon oli koottu naisista alatyylisiä henkilökohtaisia ilmauksia. Miehet olivat laittaneet kullekin naiselle oman aukeaman. Vihkossa naisia solvattiin eri ilmauksin mm. huoriteltiin, haukuttiin lihaviksi ja heidän

seksuaalisista taipumuksistaan esitettiin epäilyjä. Osaa heistä oli kehoitettu tappamaan itsensä. (Tenhunen, 2009, 6.)

Vihkon säilytyspaikka oli varusmiesjohtajien tuvassa patjan alla. Vihkoa myös siirreltiin ryhmänjohtajien tupien välillä, jotta halukkaat pääsivät kirjaamaan omia näkemyksiään naislikersanteista. Pari päivää ennen palveluksen päättymistä naiset saivat tietää tästä vihkosta, sillä miehet luovuttivat sen heille. Naisten saatua vihkon he luovuttivat sen komppanian varapäälikölle, minkä jälkeen asiasta käynnistettiin tutkinta. (Tenhunen, 2009, 6.)

Kesäkuussa 2009 Kajaanin käräjäoikeus tuomitsi 11 varusmiestä sotilaan sopimattomasta käyttäytymisestä, kunnianloukkauksesta ja palvelusrikoksesta. Yhteisen sakkorangaistuksen lisäksi yhdeksän varusmiestä joutuu maksamaan naisille korvauksia henkisistä kärsimyksistä. Asianomistajina oli kahdeksan varusmiesjohtajanaista. (Tenhunen, 2009, 6.)

Hyvä veli -verkoston yhä vahvaa asemaa on perusteltu miesten halulla säilyttää valta itsellään ja pysyä vallitsevana ryhmänä. Toisaalta niiden muodostuminen on hyvin luonnollista, sillä miehet hakeutuvat toistensa seuraan ja muodostavat usein suuren ryhmän yrityksissä. Miehet sanovatkin, että verkostoituminen on heille automaattista ja että he tuntevat kuuluvansa toisten miesten joukkoon helposti. Tutkimusten valossa ei ole oikeutettua väittää, että miehet tietoisesti jättäisivät naiset verkostojensa ulkopuolelle, vaan hyvä veli -verkostojen muodostuminen on miehille luonnollinen, automaattinen ja huomaamaton prosessi. Vaikka naiset näihin verkostoihin pääsisivätkin, voivat niiden maskuliiniset puheenaiheet saada naiset tuntemaan itsensä ulkopuolisiksi. (Puumalainen, 2009, 27.)

### 3.2 Verkostoitumisen alueet

Naiset ovat monissa yrityksissä luoneet omia verkostoryhmiään, joita on tutkittu vasta hyvin vähän, mutta ne ovat saaneet paljon kannustusta naisjärjestöiltä naisten työelämän edistämiseksi. Pitkään juuri naisten heikompia verkostoitumistaitoja ja suhteiden tärkeyden aliarvioimista on pidetty syynä naisten heikompaan asemaan organisaatioissa. Viimeisimmät tutkimukset eivät ole löytäneet verkostoitumisessa merkittäviä eroja sukupuolten välillä. Uuden käsityksen mukaan naiset ovatkin

taitavia verkostoitumaan ja ymmärtävät verkostoitumisen tärkeyden. Naiset verkostoituvat miehiä enemmän ja tekevät paljon työtä verkostojensa luomiseksi sekä säilyttämiseksi. (Puumalainen, 2009, 27-28.)

Onkin havaittu, että vaikka naiset osaavat ja haluavat muodostaa verkostoja, heidän on vaikeaa löytää siihen aikaa. Verkostoituminen on yleisintä työaikana ja työn yhteydessä, esimerkiksi työlounailla. Miehet puolestaan verkostoituvat hyvin paljon työn ulkopuolella. Usein naisten suurempi vastuu kodista ja perheestä estää heitä käyttämästä aikaa työajan ulkopuoliseen verkostoitumiseen. Tässä kohtaa tuleekin avuksi kyky järjestää kotiasiat ja käyttää ulkopuolista apua mm. siivous- ja lastenhoitopalveluita. Naisille verkostoituminen ja ihmissuhteet organisaatioissa ovat tärkeitä. Tämän lisäksi henkilökohtaisten suhteiden arvostaminen ja sosiaalisen tuen tarvitseminen ovat feminiinisyyteen liittyviä ominaisuuksia. Naiset arvostavatkin henkilökohtaisten suhteiden potentiaalisia hyötyjä, ja heille läheiset suhteet ovat työympäristöä itseään tärkeämpiä. (Puumalainen, 2009, 28.)

Naiset kokevat verkostoitumisesta saatavat psykososiaaliset hyödyt tärkeämmiksi kuin oman uransa edistämisen. Se, että naiset arvostavat työyhteisöään, saattaakin osaltaan selittää naisten jäämistä alemmille tehtävätasolle, ja ajatus ylemmissä tehtävissä toimimisesta yhtenä harvoista naisista voi tuntua vähemmän houkuttelevalta. On huomattu, että naisten luomat suhteet ovat monimutkaisempia kuin miesten, jotka luovat verkostoja mieluummin samaa sukupuolta olevien henkilöiden kanssa. Naisilla on yleensä kahdentasoisia suhdeverkostoja: ystävyys- ja tukeen perustuvia verkostoja naisten kanssa ja instrumentaalisia verkostoja, joissa naisten osuus riippuu heidän osuudestaan eli saatavuudesta organisaatiossa. Naisilla on taipumusta luoda ennen kaikkea ystävyys-suhteita toisiin naisiin, mutta kun he luovat instrumentaalisia suhteita, ei toisen henkilön sukupuolella ole merkitystä. Tämä saattaa johtua siitä, että etenkin miesvaltaisilla aloilla ja ylimmissä johtotehtävissä naisia on vähemmän, mikä vaikeuttaa naisten verkostoitumista, eikä naisilla ole mahdollisuutta valita verkostoihinsa niin paljon naisia. Naiset luovatkin instrumentaalisia suhteitaan ”järkiperaisesti”. (Puumalainen, 2009, 28-29.)

Kun naiset luovat suhteita muihin naisiin, he saattavat joutua kurottautumaan oman tehtäväalueensa ulkopuolisiin henkilöihin. Mitä vähemmän naisilla on toisia naisia oman työtehtävänsä ympärillä, sitä laajemmalla alueella he joutuvat etsimään

naisverkostoaan. Tällöin eri verkostoihin kuuluvat tuntevat vähemmän toisiaan, minkä seurauksena ystävyysuhteet ja instrumentaaliset verkostot ovat toisistaan erillään. Ystävyysuhteet ovat sosiaalisesti tärkeitä, mutta eivät välttämättä ole itse työn kannalta kovinkaan merkittäviä. Naiset joutuvatkin tasapainoilemaan näiden kahden eri verkoston ja niiden erilaisten vaatimusten välillä. Naiset eivät hyödy yhtä paljon naisten välisistä suhteista kuin miehet keskinäisistä suhteistaan, sillä vain naisia sisältävät verkostot ovat vaikutukseltaan ja merkittävyydeltään heikompia. Tämä selittyy naisten vähäisemmällä osuudella merkittävässä tehtävissä sekä rakenteellisilla tekijöillä, jotka estävät naisten pääsyn merkittäviin verkostoihin, kuten hyvä veli -verkostoihin. Naisten verkostojen heikkoutta selittävät myös tavat muodostaa eri työryhmiä tai muita virallisia verkostoja. Naiset ovat kuitenkin miesten kanssa yhtä hyviä muodostamaan verkostoja korkean statuksen henkilöiden kanssa, kun heillä on siihen yhtäläiset mahdollisuudet. (Puumalainen, 2009, 29.)

#### *Verkostoryhmät*

Naiset ja muut henkilöstöryhmät, kuten erilaiset etniset ryhmät, ovat alkaneet oma aloitteisesti luoda työpaikoillaan verkostoryhmiä edistääkseen keskinäistä kanssa käymistä. Näiden ryhmien tarkoituksena on poistaa naisia syrjiviä rakenteita ja muokata koko organisaatiota ja naisten omaa sosiaalista ympäristöä ja vuorovaikutusta. Verkostoryhmät kokoontuvat keskustelemaan heitä yhteisesti kiinnostavista aiheista ja pohtivat samalla myös työhön ja työympäristöön liittyviä kysymyksiä. Ne kokoontuvat pääasiassa työajan ulkopuolella tai lounailla. Ennen kaikkea ne luovat foorumin, joka tuo naisia yhteen ja luo kontakteja, joita ei muuten olisi. (Puumalainen, 2009, 29-30.)

Verkostoryhmät voidaan määritellä neljän vaiheen kautta. Ensinnäkin ne ovat muodostuneet sosiaaliseen identiteettiin perustuen ja niiden tavoitteet tulevat tämän ryhmän tarpeista. Toiseksi ryhmät ovat muodostuneet organisaation sisällä. Kolmanneksi verkostoryhmät ovat jäsenten itsensä muodostamia ja hallinnoimia. Neljänneksi ryhmät ovat julkisesti tunnistettuja, mikä erottaa ne normaaleista ystävyysuhteista, joita organisaatioissa esiintyy. Verkostoryhmät ovat eräänlainen välimuoto virallisten ja epävirallisten verkostojen välillä: ne ovat usein olleet aluksi epävirallisia keskusteluhetkiä tai tapaamisia, mutta kiinnostuksen kasvaessa verkostot ovat virallistuneet ja tulleet julkisiksi. (Puumalainen, 2009, 30.)

Naiset ovat usein itse perustaneet nämä verkostot kokemansa tarpeen pohjalta tai ulkomaalaisista verkostoista saatujen esimerkkien innoittamana. Näiden verkostojen tärkeintä toimintaa on konferenssien ja uraa edistävien tapahtumien järjestäminen, mutta ne organisoivat myös hyvinvointiin, työn ja vapaa-ajan tasapainottamiseen ja naisten terveyteen liittyviä tapahtumia. Myös miehillä on oikeus osallistua verkostojen tapaamisiin, mutta tosiasiassa vain harvat tekevät niin. (Puumalainen, 2009, 30.)

Puumalainen (2009) kirjoittaa, että verkostoryhmiin osallistumiseen vaikuttavat motivaatiotekijät voidaan jakaa neljään eri ryhmään: prososiaaliseen motivaatioon, liiketoimintaan liittyvään motivaatioon, uramotivaatioon ja sosiaaliseen motivaatioon. Halu saada aikaan muutosta, tukea toisia ja jakaa kokemuksia muodostavat prososiaalisen motivaation, joka on voimakkaampaa kokeneemmilla naisilla. Halu saada tukea, tietoa, mentoreita tai roolimalleja, halu verkostoitua ja tavata kokeneempia naisia sekä omien uranäkymien parantaminen ovat uraan liittyviä motivaatiotekijöitä. Osa naisista osallistuu naisverkostoihin myös, koska he haluavat oppia ymmärtämään paremmin liiketoimintaansa ja luoda työhön liittyviä kontakteja. Sosiaalista tukea naiset hakevat halutessaan ylipäättään tavata muita naisia ilman erikoista syytä. Havaintojen mukaan etenkin kokeneemmat naiset kokevat miellyttäväksi ja hyödylliseksi tilaisuudet päästä opastamaan nuorempia naisia uralla etenemisessä. (Puumalainen, 2009, 30.)

### *Haasteet*

Naisten välinen virallinen verkostoituminen ja sen näkyvä esiintyminen organisaatioissa on melko tuore ilmiö, ja niin verkoston jäsenet kuin myös ulkopuoliset naiset ja miehet suhtautuvatkin siihen usein varauksellisesti. Naisten välistä verkostoitumista on kritisoitu väittämällä, että naisten välinen kateus estää verkostoja toimimasta tarkoituksenmukaisesti. (Puumalainen, 2009, 31.)

Osa naisista ei näe sukupuolellaan olevan mitään vaikutusta heidän kohteluunsa tai uraansa tai he eivät ole uskaltaneet julkisesti puhua näistä asioista. Tällainen nainen voi nähdä verkostot tarpeettomina, jos hän ei koe naisten kohtaavaan sukupuolista syrjintää tai epäoikeudenmukaista kohtelua. Naisten muodostama verkosto vaikuttaa triviaalilta, jos henkilö pitää muita ongelmia organisaatiossa tai sen ympäristössä paljon tärkeämpinä. Jotkut naiset ovat kokeneet verkostot puuhasteluksi ja pohtivat

liittyvänsä verkostoon vasta, kun sillä on oikeasti valtaa ja vaikutusmahdollisuuksia. (Puumalainen, 2009, 31-32.)

Nainen voi nähdä naisten verkostoitumisen turhana myös siksi, että hänellä on hyvät suhteet miehiin ja hän kokee verkostoitumisen miesten kanssa helpoksi. Tällaiset henkilöt haluavat usein pysyä sukupuolineutraaleina. Osa naisista pohtii muiden, etenkin miesten, suhtautumista naisten verkostoitumiseen, ja he voivat pelätä leimautuvansa feministeiksi ja tämän haittaavan heidän uraansa. (Puumalainen, 2009, 32.)

Vastustusta naisten verkostoille voi ilmetä, koska naiset eivät halua erottautua miehistä erillisenä ryhmänä tai leimautua ryhmäksi, joka tarvitsee apua tai ei pärjää miesten tavoin. Vain naisille tarkoitetut verkostot ovat joidenkin mielestä miehiä syrjiviä ja näin ristiriitaisia naisten tasa-arvovaatimusten kanssa. Myös miesten asenteet voivat olla naisten verkostoitumista vastaan. Hyvin maskuliinissa organisaatiokulttuureissa naisten on vaikea tuntee saavansa tukea. Miehet saattavat vitseillään leimata naisten verkostot juorukerhoiksi ja reseptinvaihtotilaisuuksiksi. Osa johtajista on huolissaan naisten keskinäisestä verkostoitumisesta, sillä he pelkäävät tämän eristävän naisia muusta organisaatiosta. Naisten keskenään viettämä aika vie aikaa verkostoitumiselta miesten kanssa, joka olisi myös hyödyllistä. Naisten luoma tiivis verkosto myös vähentää tarvetta kääntyä miesten puoleen, jos tarvittavat vastaukset ja tuki saadaan toisilta naisilta. Ennemmin uusien kontaktien kautta naisten verkostot auttavat naisia laajentamaan verkostoaan myös miehiin. (Puumalainen, 2009, 32.)

Naisten verkostoitumista koskevaan keskusteluun yhtenä näkökulmana liittyy naisten välinen kilpailu ja mehiläiskuningatarsyndrooma. Mehiläiskuningatarsyndroomalla tarkoitetaan sitä, että on olemassa naisia, jotka korkeaan asemaan päästyään eivät myönnä, että organisaatiossa on naisten syrjintää. Heidän mukaansa naisilla ei ole luontaista halua auttaa toisia naisia etenemään, sen jälkeen kun he ovat itse päässeet muita korkeampaan asemaan. Kun naiset saavuttavat aseman miesten joukossa, on naisten omaksuttava maskuliininen käyttäytyminen, johon ei kuulu muiden naisten opastaminen tai heidän kanssaan oleilu. On esitetty myös, että korkeassa asemassa olevat naiset eriytyvät myös, koska alemmilla tasoilla olevat naiset kokevat vaikeaksi tulla toimeen heidän kanssaan. (Puumalainen, 2009, 32-33.)

### *Organisaation tuki*

Naisten lisääntynyt verkostoituminen hyödyttää organisaatiota, sillä niihin osallistuvat työntekijät viihtyvät paremmin työssään. Verkosto saa aikaan myös oppimista ja edistää roolimallien ja mentorointisuhteiden muodostumista sekä tiedon kulkua. Henkilöstön verkostoituminen ei maksa yritykselle mitään, mutta yritys voi tehdä oman osansa edesauttaakseen verkostojen syntymistä ja varmistaa, että naiset tuntevat verkostonsa tervetulleiksi. Johdon tulee viestittää, että se tukee naisten verkostoitumista ja toivoo niiden muodostumista. Organisaatio voi rohkaista naisia muodostamaan omia virallisia verkostoryhmiään. (Puumalainen, 2009, 33.)

Puumalainen (2009) kirjoittaa esimerkiksi Britannian Deutsche Bankin miesjohtajasta, joka oli vuonna 2001 ehdottanut naisverkoston luomista yhtiöönsä. Naisverkostojen yleistyessä organisaatio voi auttaa työntekijöitä luomaan yhteyksiä muissa organisaatioissa luotuihin verkostoihin ja saamaan tätä kautta vinkkejä ja apua toiminnan aloittamiseksi. Organisaatio voi tukea naisten verkostoitumista myös rahallisesti, mikä onkin melko yleistä verkostoryhmien tapauksessa. Rahallisella tuellaan organisaatiot ovat lähinnä mahdollistaneet toiminnan ja erilaisten tapahtumien järjestämisen. (Puumalainen, 2009, 33.)

Yksinkertaisia tapoja edistää verkostoitumista on erilaisten virallisten tilaisuuksien, kuten mentorointia tai verkostoitumista käsittelevien koulutus- tai keskustelutilaisuuksien järjestäminen niin nais- kuin sekaryhmissä edesauttavat itse käsiteltävän substanssin lisäksi työntekijöiden tutustumista, ja ne toimivatkin luonnollisina tilaisuuksina verkostoitumiselle. Puuttamalla organisaation työtapoihin ja edistämällä luonnollisia kanssakäymistilanteita voidaan auttaa epämuodollista verkostoitumista. Esimerkiksi useamman osaston yhteiset kahvitilat tai kahvikoneen asettaminen paikalle, jossa se yhdistää eri tiimejä, luo päivässä monta mahdollisuutta tutustua uusiin ihmisiin. Lisäksi esimiesten tulee huolehtia, että he antavat naisille yhtäläiset mahdollisuudet osallistua erilaisiin työryhmiin ja komiteoihin. Tällaisten virallisten verkostojen yhteydessä tapahtuu aina myös epävirallista verkostoitumista. (Puumalainen, 2009, 34.)



### 3.3 Mentorointi

Mentorointi on hyvä esimerkki instrumentaalisista suhteista. Mentorointisuhteessa on tarkoituksena juuri työhön liittyvän osaamisen ja tiedon siirtäminen sekä neuvominen urasuunnittelussa ja avun tarjoaminen ylenemisissä. Mentoroinnin lisäksi ihmiset luovat oma-aloitteisesti monimuotoisia instrumentaalisia verkostositeitä ja niitä muodostuu työtovereiden välillä niin virallisissa kuin epävirallisissakin verkostoissa. (Puumalainen, 2009, 24.)

Mentorointi on naisille merkittävää uralla etenemisen kannalta, koska naisten on vaikeampaa päästä miesten verkostoihin. Johtajanaiset erottuvat mieskollegoidensa joukosta ja voivat tuntea eristyneisyyttä. Lisäksi heiltä puuttuu myös roolimalli, jonka kokemuksista voi oppia ja hyötyä. Naiset kaipaavatkin kontakteja kokeneempiin naiskollegoihin. Naisten verkostoitumisen hyötynä nähdään, miten verkosto tuo johtavissa asemissa olevat naiset näkyviksi ja tutuiksi muille naisille. Heistä tulee näin roolimalleja muille. Toimiessaan roolimalleina naiset luovat muille mallin ja kuvan siitä, miten toimia naisjohtajana tai korkeassa asemassa. He saattavat myös rohkaista toisia naisia hakeutumaan näihin korkeampiin asemiin. Mentorointi on yksi suosituimmista uraneuvonnan työkaluista. Siinä kokeneempi kollega neuvoo nuorempaa työntekijää laajasti, ja mentorointi edustaakin usein sekä uramentorointia että psykososiaalista mentorointia. Etenkin uran alkuvaiheessa mentoroinnilla on tärkeä rooli. (Puumalainen, 2009, 36.)

Ura mentorointiin kuuluu mentoroitavan uran sponsorointi, suojeleminen, valmennus ja haastavien tehtävien antaminen sekä hänen organisaatiossa näkymisensä edistäminen, ja tämä kaikki auttaa hierarkkisessa ylenemisessä. Psykososiaalinen mentorointi puolestaan tarjoaa roolimallin, hyväksyntää, neuvontaa ja ystävyyttä. Molemmat mentoroinnin muodot ovat tärkeitä ja auttavat etenkin uran alkuvaiheessa oman suunnan löytämistä. Normaalissa mentorointisuhteessa onkin molempia tyyplejä, mutta niiden suhde riippuu parin henkilökohtaisista ominaisuuksista. Mentorointia voi esiintyä epävirallisissa kanssakäymistilanteissa, mutta nykyään monissa organisaatioissa on käytössä mentorointiohjelma, jossa etsitään sopivat mentorointiparit ja tuetaan näiden parien toimintaa. Onnistuneen mentorointisuhteen luomisessa on yleisesti pidetty tärkeänä, että mentori ja mentoroitava ovat samaa sukupuolta. Eri sukupuolta edustavien välisissä mentorointisuhteissa on koettu

vaaraksi seksuaaliset häirintäsytyt ja sivullisten epätoivottu juoruilu. (Puumalainen, 2009, 36.)

### 3.4 Yhteenveto

Naiset eivät voi enää laiminlyödä verkostoitumista, vaan heidän on panostettava siihen. Onneksi naiset yhä enenevässä määrin jo verkostoituvat, sillä on aivan ilmeistä, että niin naisten keskinäinen kuin miesten kanssa verkostoituminen tuo hyötyä naisille ja etenkin heidän työlleen ja uralla etenemiselleen. Verkostoituminen helpottaa osaltaan naisten urallaan kohtaamien haasteiden vastaanottamista. Verkostoihin osallistuminen ja tyytyväisyys omaan uraan ovat selkeästi yhteydessä toisiinsa. Pääseminen korkeimpaan johtoon yrityksessä edellyttää laadukkaita suhteita niin miehiltä kuin naisiltakin. Niinpä tätä pidetään yhtenä menestyksen avaintekijänä, mikä on hyvä muistaa ja tämän asian varmasti monet miehet ja naiset ovat tiedostaneet. Yritysten johtohenkilöiltä kysyttäessä, mitä he pitävät tärkeinä vaikuttavina tekijöinä urakehitykselleen he nimeivät mentorinsa, epäviralliset verkostot kollegoiden kanssa sekä puolisonsa.

Naisten verkostoissa on luonnollisesti samoja hyötyjä kuin muissakin verkostoissa. Naisten verkostoille erityisesti ominaisia hyötyjä ovat sosiaalinen tuki, esikuvien saaminen sekä mentorointi mahdollisuuksien kasvu. Verkostoituminen korkeassa asemassa olevien henkilöiden kanssa helpottaa saavuttamaan valtaa ja resursseja, käyttäytymistäipumukset ohjaavat luonnostaan ihmisiä hakeutumaan korkeammassa asemassa olevien henkilöiden seuraan. Mentorointisuhteet ovat usein lyhyempikestoisia kuin vertaissuhteet. Vertaissuhteet eivät ole hierarkkisia ja niissä autetaan puolin ja toisin molempia osapuolia.

Naisten itsensä mainitsemista hyödyistä verkostoituimisessa tärkein tulee sosiaalisen tuen muodossa, sillä naisten välinen verkostoituminen lisää naisten sosiaalisia kontakteja. Sosiaaliset kontaktit ovat merkittävä tuki uralla etenemiselle, niin kuin jo yllä mainitsin. Sosiaalista tukea saadaan yleensä yhdestä tai useammasta alla mainitusta kolmesta eri lähteestä:

- henkilökohtaisen tuen kautta, mikä tarkoittaa ystäviltä saatua uraan liittyvää tukea ja tiedon vaihtoa

- naiset saavat sosiaalista vertaistukena kollegoilta saatujen neuvojen ja tuen muodossa
- tukea saadaan verkostotukena ylemmissä asemissa olevilta kollegoilta.

Naisten verkostoissa syntyy mahdollisuus kaikille näille sosiaalisen tuen lähteille, sillä verkostoituminen naisten välillä mahdollistaa kontaktien luomisen organisaation eri tasoilla olevien henkilöiden kanssa. Vertaistuki ja mahdollisuus keskustella naisena olemisen haasteista, kuten syrjinnästä, äidin ja johtajan roolin yhdistämisen vaikeudesta sekä muista asioista onnistuu verkostoitua naisten kesken. Näistä asioista keskustelut mieskollegoiden kanssa eivät välttämättä ole niin korvaamattomia ja hedelmällisiä, vaan enemmänkin naiset naisille asioita. Varmasti vastaavia asioita on myös miesten keskuudessa. Naiset tuntevat yhteisen verkoston luovan kollektiivista identiteettiä, joka auttaa tunnistamaan syrjintää ja häirintää, jotka voivat omalta osaltaan heikentää tarpeettomasti naisten urakehitystä.

Organisaatioiden tulisi panostaa siihen, että työntekijöillä on mahdollisuus verkostoitua yrityksen sisällä. Asioiden sujuvuuden ja työntekijöiden viihtyvyyden kannalta on ensiarvoisen tärkeää, että yhteistyötä tehdään niin virallisten kuin epävirallisten verkostojen kautta. Tähän päämäärään pääsemiseksi olisi hyvä selvittää mahdolliset ongelmat, jotka ovat verkostoitumisen esteenä ja jotta toimintaa voidaan kehittää, täytyy selvittää minkä tyyppisille verkostoryhmille on tarvetta sekä mikä motivoi osallistumaan. Hyvä tiedottaminen ja tasapuoliset mahdollisuudet päästä osallistumaan verkostojen toimintaan edesauttaa tasa-arvoa työpaikalla.

#### 4 KOKEMUKSIA TYÖELÄMÄSTÄ

Saadakseni kokemuseräistä tietoa työelämästä käytin menetelmänä teemahaastatteluja. Haastattelin kolmea naista etukäteen laatimani kysymyslomakkeen avulla. Kysymysten asettelussa tein paljon avoimia kysymyksiä, jotka mahdollistivat laajemmat vastaukset, lisäkysymykset ja uuden tiedon saantia. Henkilöt mainitaan anonymisti. Haastateltaville selostin kysymysten tarkoituksen ja että kysymyksiin vastaaminen oli vapaaehtoista. Etukäteen toimitin heille kirjallisena teoriaosion yrityskulttuurista ja verkostoitumisesta. Tunsin haastattelemani henkilöt pitkältä ajalta, joten uskon että he varsin mielellään vastasivat kysymyksiin. Haastattelut olivat keskusteluja, joilla oli etukäteen päätetty tarkoitus ja ne tehtiin joko minun luona tai haastateltavan kodissa. Haastattelut toteutin teemahaastatteluina ja varustuksena itselläni oli kynä, paperia ja kysymyslomake (liite 2).

Haastattelujen tarkoituksena oli kerätä tietoa suoraan liike-elämän parissa työskenteleviltä naisilta. Haastatteluissa selvitin heidän kokemuksia yrityskulttuurista ja sen vaikutuksista urakehitykseen.

- Onko yrityskulttuuri muuttunut viime vuosina?
- Mihin tällä hetkellä kiinnitetään huomiota?
- Mihin ollaan menossa?
- Ovatko haastateltavat tietoisesti verkostoituneet?  
-- jos ovat, niin minkä tyyppisiin verkostoihin?
- Onko heillä ollut mentoreita tai ovatko itse toimineet mentoreina?
- Selvitin naisten kokemuksia verkostoitumisesta ja sen merkityksestä urakehitykseen?

Aineiston käsittelyssä pyrin kirjaamaan vastaajien mielipiteet sellaisinaan ja mahdollisimman sananmukaisina. Jos vastauksissa oli faktatietoja, pyrin selvittämään niiden oikeudenmukaisuuden. Sillä tämän tyyppisissä haastatteluissa aina ei voi olla varma siitä, että tiesikö vastaaja riittävän monipuolisesti asian mistä puhui tai oliko hänellä kenties tarvetta muunnella totuutta.

#### 4.1 Käsityksiä yrityskulttuurista

Selvitin näkemyksiä yrityskulttuurista ja millaisia eroja haastateltavat olivat huomanneet eri yritysten välillä. Vastaajilla on ollut useita työnantajia työurallaan ja eroja yritysten välillä on havaittu. Pienissä yrityksissä (alle 20 työntekijää) yrityskulttuuriin ovat vaikuttaneet omistajien omat näkemykset, arvot ja asenteet. Erityisesti tällöin korostuu työntekijöillekin yrittäjämäinen ote, jolloin arvostetaan omatoimisuutta, luotettavuutta ja vastuunottamiskykyä ja –tahtoa. Joissakin ollaan lähes tasa-arvoisia johtajien kanssa ja toisissa on johtajavetoista työskentelyä. Osassa työpaikkoja naisten eteneminen uralla on ollut miltei mahdotonta ja toisissa naiset ovat kokeneet tilanteen olevan hyvin tasa-arvoista. Työntekijän arvostamisessa ja vastuunjakamisessa on koettu eroja. Se on ollut pidättyväistä, kunnioittavaa, käskevää, inhimillistä ja tasa-arvoista riippuen yrityksestä ja erityisesti omistajista. Suuren yrityksen etuna voidaan pitää, että siellä on yrityskulttuuriin kiinnitetty huomiota ja arvot ovat kaikkien nähtävissä. Tuttava piiristä löytyi päteviä naisjohtajia, jotka olivat säilyttäneet oman persoonansa ja naiseutensa vaikkakin toimivat toimitusjohtajana, yksi vielä hyvin perinteisen miehisellä autoalalla.

Aikojen kuluessa muotoutuneet tavat ja käytänteet konkretisoivat vallitsevan yrityskulttuurin, jota haastateltava henkilö kuvasi avoimeksi, positiiviseksi, oppimista ja kehittymistä edistäväksi, hyväksi ja kannustavaksi ilmapiiriksi, tasapuoliseksi ja kaikki ihmiset hyväksyväksi. Palautteen perusteella tähän päästään johtajan nopealla reagoimisella eteen tuleviin ongelmiin, ne käsitellään heti yhteisissä palavereissa. Oikean tiedon saaminen myös ikävistä asioista luo luottamusta ja auttaa hyväksymään tilanteen. Huhuilta katkaistaan näin siivet heti alkuunsa ja henkilöstö pystyy keskittymään töihinsä.

Haastattelemani henkilöt ovat ajatelleet tietoisesti tai tiedostamattaan yrityskulttuuria ja huomanneet, että pienissä yrityksissä yrityskulttuuri on suurin piirtein sama asia kuin johtajan arvot ja asenteet. Isoissa organisaatioissa asiaa pohditaan ja yrityskulttuuria tietoisesti pyritään luomaan tietynlaiseksi. Yrityskulttuuri istuu syvällä yrityksen rakenteissa ja sen muuttaminen vaatii paljon tietoista työtä.

Yrityskulttuurilla nähtiin olevan merkitystä naisen urakehitykseen, jos se ylipäättään on kannustavaa ja tuloshakuista, niin se vaikuttaa naistenkin urakehitykseen

positiivisesti. Yrityskulttuuri voi edistää tai jarruttaa ihan siitä riippuen, millainen yrityskulttuuri missäkin yrityksessä on. Henkilökohtaista merkitystä epätasa-arvoisella yrityskulttuurilla on saattanut olla ja niinpä haastateltavat ovat kiinnittäneet työhaastatteluissa huomiota mahdollisen tulevan esimiehen suhtautumiseen naisalaisia ja -johtajia kohtaan. Jos työtä hakiessa on voinut valita eri työpaikkojen välillä, niin tasa-arvoisella suhtautumisella on ollut merkitystä. Eräs haastateltava näki asian niin, että työsuhteet ovat vieneet työuraa eteenpäin ja antaneet paljon kokemusta ja osaamista. Sukupuoli ei ole ollut se ratkaiseva tekijä, vaan henkilön osaaminen ja muut ominaisuudet. Sellaisissa työpaikoissa, joissa on totuttu vahvoihin miesjohtajiin, on naisten todella vaikeaa raivata tiensä johtajaksi. Sama tilanne voi olla ympäristössä, jossa yritys toimii.

Yrityskulttuurin ollessa työntekijöitä arvosta, sillä on merkitystä myös naisten työtyytyväisyyteen. Ja vastaavasti voidaan sanoa, että ”huono” yrityskulttuuri vaikuttaa samoin sekä miesten että naisten työtyytyväisyyteen. Kenenkään työtyytyväisyys ei ole korkealla, jos työpaikalla kohdellaan eritavoin naisia ja miehiä. Jos vähemmän pätevä mies saa korkeampaa palkkaa kuin vastaava työtä tekevä pätevämpi nainen, niin ei se anna hyvää kuvaa yrityksen harjoittamasta tasa-arvosta. Yrityskulttuuri on tärkeä asia jatkossakin ja haastatellut henkilöt aikovat kiinnittää siihen huomiota, sillä yrityskulttuurin muuttuminen ei tapahdu hetkessä ja siksi työpaikkoja, joissa tietää olevan itselle sopimaton yrityskulttuuri kannattaa välttää.

#### 4.2 Käsitteitä verkostoitumisesta

Selvitin haastattelujen avulla tietoja verkostoitumisesta ja olivatko he verkostoituneet tietoisesti ja jos olivat niin minkä tyyppisiä verkostoja. Tietoista verkostoitumista oli yrittäjäyhdistykseen ja naisille tarkoitettuun Futuuri-projektiin, joka on suunnattu naisjohtajille ja naisyrittäjille. Verkostoitumista työn kautta tapahtuu luonnostaan ja huomaamatta, tämä tapahtuu työaikana tutustumalla erilaisten ihmisten kanssa. Työpaikalla pidetään verkostoa kollegojen ja oman tiimin kanssa, vaihtaen mielipiteitä eri työasioista ja tulkinnoista. Vapaa-ajan harrastus- ja sukulaisverkostot, joihin osallistutaan koko perheen voimalla, koettiin tärkeäksi.

Mentorointi oli osittain tuttua ja siitä oli kokemuksia vaihtelevin mielipitein erityisesti sen hyödyllisyydestä. Tärkeimpänä mentorointi koettiin siinä vaiheessa kun ollaan

uutena työntekijänä, silloin mentoritoiminnasta katsotaan olevan suurta apua. Tämä järjestelmä siirtää myös ns. hiljaista tietoa, talon tapoja ja yrityskulttuuria uudelle työntekijälle, minkä koetaan parantavan työtyytyväisyyttä. Kun neuvoja ja ohjeistusta saadaan tietyltä nimetyltä henkilöltä, saadaan työssä vaadittavat perusteet nopeasti hallintaan.

Kysyin mielipidettä naisten verkostoitumisesta urakehityksen kannalta. Se nähtiin henkilökohtaisesti enemmän arvostuksen saamisena ja yrityksen kannalta tunnettuuden parantamisena, pitkäaikaista hyötyä mielenkiinnolla seurataan. Toisaalta tuotiin esiin, ettei verkostoituminen saisi olla sukupuolisidonnaista. Verkostoitumista pitäisi tapahtua muista syistä kuin sukupuolen mukaan. Verkostoitumisella autetaan työuralla etenemistä ja oikeiden ihmisten kanssa yhdistymällä ja töitä tekemällä pääsee eteenpäin.

Henkilökohtaisia kokemuksia verkostoitumisen vaikutuksesta urakehitykseen oli ollut järjestöpuolella ja uusien työpaikkojen saamisessa. Työpaikalla luodut ihmissuhteet ovat suosituksina haettaessa toista työtä. Henkilökohtaisia kokemuksia naisten verkostoitumisesta työtyytyväisyyden kannalta oli havaittu positiivisena vaikutuksena, kun viihtyy työkavereiden kanssa työasioiden ulkopuolellakin. Toisaalta sukupuolijakoa verkostoitumisessa vierastettiin, mutta todettiin että työtyytyväisyyttä varmasti lisää se, että tuntee kuuluvansa joukkoon ja tulleen hyväksytyksi omana itsenään.

Henkilökohtaisia kokemuksia verkostoitumisen vaikutuksista työtyytyväisyyteen on nähtävissä mm. kahvitunnit ja harrasteryhmät työkavereiden kanssa koettiin viihtyvyyttä parantaviksi. Haastateltujen naisten mielestä verkostoituminen on tärkeä asia jatkossakin ja haastatellut henkilöt aikovat kiinnittää siihen huomiota jatkossa. Toisaalta nähdään myös, että verkostoitumista ja yhteistyötä on hyvä tehdä kaikkien kanssa sukupuolesta riippumatta.

## 5 POHDINTA

On ollut erittäin mielenkiintoista tutustua yrityskulttuuriin ja oppia ymmärtämään mistä se koostuu. Yrityksissä toimintaympäristö muuttuu hyvin nopeasti ja se tuo tullessaan jatkuvaa muutosta. Onneksi yrityksissä panostetaan kehitystyöhön ja ajan hermolla pysymiseen; siitä huolimatta tasa-arvoon liittyvät muutokset ovat kovin hitaita. Edelleen ajatellaan, että kaikilla on tasa-arvoiset mahdollisuudet edetä työuralla ja saada tasa-arvoinen palkka tehdystä työstä. Valitettavasti näin ei käytännössä tapahdu, vaan naiset ovat häviäjiä työelämässä. Näyttää edelleen siltä, että työympäristössä naisille ei anneta samanlaisia mahdollisuuksia vaihtaa eri työtehtävien välillä niin kuin miehille ja niin naiset jäävät vaille tätä tärkeää työkokemusta ja tämän jatkumona ei saada riittävän monipuolista työkokemusta ja näin eteneminen korkeammalle tasolle on aina vaan hankalampaa.

Mitä niin naisten kuin miesten pitäisi tehdä tasa-arvon toteutumiseksi yrityksissä, on asia johon olen yrittänyt saada vastauksia myös käytännön tasolla. Alkuun voisi lähteä siitä, että naisten täytyy tiedostaa erilaisten työkokemusten hyödyttävän urakehitystä. Arvelen, että naisilla on taipumus jäädä tekemään samoja tehtäviä, eikä niinkään kykyä lähteä hakemaan laaja-alaisemmin kokemusta eri tehtävistä. Eri tehtävien ei tarvitse välttämättä olla eri hierarkiatasolla, jotta tätä monipuolista kokemusta saadaan kerrytettyä. Yritykset, jotka panostavat yrityksen ja henkilöstön kehittämiseen ollakseen nykyaikaisia pyrkivät toimimaan tasa-arvoisesti. Tasa-arvon puolella varmasti koko ajan parannusta tapahtuu samanaikaisesti kuin naiset ovat tietoisempia omasta asemastaan. Useat yritykset panostavat henkilöstön urakehitykseen siitä ei ole epäilystäkään. Vahvistusta sille, että tiedostamaton taipumus erityisesti miehillä työskennellä mieluummin samaa sukupuolta olevien kanssa ajaa miesten etua ja toimii jarruna naisten etenemiselle. Käytännössä tähän asiaa on vaikea vaikuttaa, mutta naisten pitäisi rohkeammin mennä miesten keskuuteen ja vastaavasti miesten pitäisi hyväksyä ja opetella työskentelemään naisten kanssa.

Tänä päivänä on jo paljon loistavia esimerkkejä naisten perustamista ja johtamista yrityksistä. Näkisin hyvänä keinona naisten etenemiselle, että samalla kun yrittämisen toimialat ovat muutoksessa, naiset yhä aktiivisemmin hakeutuisivat yrittäjiksi uusille toimialoille. Esimerkiksi hoiva-alalla on aiemmin ollut julkinen tuottaja, joka



kuitenkin nykyisin enenevässä määrin hankkii näitä toimintoja ostopalvelujen kautta, vaikkakin kunnilla on edelleen velvoite hoitaa lakisääteiset palvelut kuntalaisille. Hoiva-ala on perinteinen naisten pienpalkka-ala, mutta silti erinomainen mahdollisuus naisille päästä kehittämään ja johtamaan yritystoimintaa. Sellaisesta on jo hyviä esimerkkejä olemassa mm. Dextra, joka on yksityinen lääkäriasema Helsingissä. Yksi suuri viime vuosikymmenen uusi toimiala on informaatioteknologia eli IT -ala, joka on mennyt kuin luonnostaan miehiseksi alaksi vaikkakaan näin ei välttämättä tarvitsisi olla, sillä ala ei pidä sisällään mitään mihin naiset eivät pystyisi.

Ajattelen, että on helpompi keino päästä eteenpäin luomalla uutta, kuin yrittää muuttaa jotain vanhaa, mikä on ollut ja mennyt samaa rataa vuosikymmeniä ja todennäköisesti tulee menemään jatkossakin hyvin miesvaltaisena jos on sitä aiemmin ollut. Yhteiskunnassa on käynnissä rakennemuutosta koko ajan teollisuuden eri aloilla ja mielestäni se tuo mukanaan naisille erinomaisen mahdollisuuden päästä kiinni urakehitykseen, kun ei ole perinteitä painolastina. Perinteet ovat hyvin miehisiä työelämän ja johtamiseen suhteen. Työtä hakiessa olisi järkevää jo etukäteen perehtyä yrityksen yrityskulttuuriin, millainen ilmapiiri siellä on ja onko aikaisemmat henkilövalinnat ovat olleet tasa-arvoisia. Nämä tiedot etukäteen hankkimalla nainen voi jo heti työuran alkuvaiheessa tehdä hyviä valintoja ajatellen omaa urakehitystään jatkossa.

Verkostoituminen on tärkeä osa-alue, sillä verkostoissa liikkuu paljon valtaa ja niiden kautta luodaan merkittäviä suhteita, joita urakehitykseen tarvitaan niin miehille kuin naisille. Naiset eivät yleensä toimi niin suoraviivaisesti omaa uraansa ajatellen, jotta ymmärtäisivät tämän hyödyn. Kuitenkin tiedetään jo, että naiset osaavat verkostoitua ja tässä vaiheessa täytyy tiedostaa verkostoitumisen tärkeys ja järjestää asioita niin, että verkostotoiminta mahdollistuu.

Verkostoitua voi hyvin työpaikalla ja työajalla, tämän ei välttämättä tarvitse tarkoittaa ylimääräisiä menoja ainakaan kovin usein. Enemmänkin se vaatii aktiivisempaa asennetta ja hyötyjen näkemistä. Toisaalta edelleenkin naisille jää miehiä vähemmän vapaa-aikaa kodista huolehtimisesta ja erityisesti jos perheessä on lapsia, niin ns. ruuhkavuosien aikaan naiset kokevat tärkeäksi oman osuutensa kodin- ja lastenhoidossa sekä kodin hengettärenä toimimisessa. Tähänkin asiaan pitäisi olla mahdollista vaikuttaa ja keskustella perheen sisällä tasa-arvoisemmasta ajankäytöstä

naisen ja miehen välillä. Kodin- ja lastenhoitoon on mahdollista saada ulkopuolista apua, sukulaisia ja naapureita unohtamatta. Verkostojen kautta voisi löytyä synergiaa kodin- ja lastenhoitoon, minkä lisäksi ulkopuolista työvoimaa käytettäessä voidaan hyödyntää mm. kotitalousvähennystä.

Verkostojen kautta naiset saavat sosiaalista tukea, jota tarvitaan jo pelkästään, että uskotaan omiin kykyihin ja samalla on sisäänpääsy keskusteluyhteisöön, jossa voi vaihtaa kokemuksia perhe- ja työelämään liittyvissä kysymyksissä. Ymmärrystä, neuvoja sekä keskustelukumppaneita ei varmasti kenelläkään ole liikaa. Kun niiden tiedetään olevan ensiarvoisen tärkeitä, täytyy niihin myös panostaa. Verkostoyhteisössä on turvallinen ympäristö harjoittaa omia sosiaalisia taitoja ja saada varmuutta niiden käyttämiseen vieraammassa ympäristössä. Parhaimmillaan laadukkaiden ihmissuhteiden lisäksi verkostot tuovat mukanaan laajempaa näkökulmaa asioihin ja niiden ymmärtämiseen. Verkostoissa on lisäksi mahdollisuus miettiä omaa uudistumista ja oppimista, nämä ovat tärkeitä asioita tässä nykypäivän muuttuvassa työympäristössä. Verkostot, joissa on eri hierarkiatasoilta olevia henkilöitä, toimivat malleina esikuvista ja kenties tukevat sekä selkeyttävät tavoitteita niihin osallistuvien keskuudessa.

Tulevaisuudessa näkisin verkostoitumisen olevan edelleen tärkeä tekijä tasa-arvolle naisten urakehityksen kannalta. Tämän asian tiedostaminen on jo mennyt eteenpäin, mutta sitä täytyisi edelleen kehittää. Näkisin tälle opinnäytetyölle jatkoksi uudeksi aiheeksi selvittää, minkä tyyppisiä verkostoja työnantajien olisi hyvä kehittää ja kuinka aloittaa niiden toiminta sekä kuinka se sisällytetään yhtenä asiana yrityskulttuuriin. Selvitys olisi hyvä olla myös siitä, kuinka työntekijät saadaan mukaan tähän toimintaa ja millaisia kannustimia alkuvaiheessa olisi hyvä olla. Jos kaikilla työntekijöillä olisi ainakin yhteen verkostoyhteisöön sisäänpääsy ja he kokisivat sen omakseen, auttaisi se varmasti työssä viihtymiseen, sitoutumiseen, motivaatioon ja niiden tärkeiden suhteiden luomiseen joita urakehitykseen tarvitaan. Samalla saataisi tunne yhteenkuuluvuudesta ja sen mukanaan tuomista hyödyistä sekä päästäisi harjoittamaan sosiaalisia taitoja. Verkostojen järkevä hyödyntäminen voisi olla yrityksen imagoa nostava ei-aineellinen arvo, josta kuitenkin olisi taloudellista hyötyä pitkällä aikavälillä ja jatkuvien sekä suurten muutosten keskellä saataisi yrityksiin positiivinen yrityskuva.

Tässä opinnäytetyössä tavoitteenani oli löytää käytännön keinoja helpottamaan naisten urakehitystä, mielestäni aiemmin tässä luvussa kuvaamani asiat ovat juuri niitä. Jo tunnistettuja, mutta ei niin tiedostettuja tai että niitä suunnitelmallisesti huomioitaisi työpaikkaa hakiessa. Perehtyessäni yrityskulttuuriin ja verkostoitumiseen olen saanut paljon uusia näkökulmia yritysmaailmasta ja naisten asemasta työelämässä. Tämä on tuonut itselleni varmuutta työpaikalla ja auttanut ymmärtämään ja arvioimaan oman varsin miesvaltaisen työpaikkani toimintatapoja. Verkostoituminen on selkeästi ollut oma heikkouteni ja siihen olen aikonut jatkossa panostaa, en ole ymmärtänyt aiemmin kuinka arvokasta tietoa ja valtaa siellä liikkuu sekä kuinka tärkeitä näissä saatavat ihmissuhteet ovat. Omalla kohdallani tällä työlläni on näiltä osin ollut kovasti merkitystä ja onnistumisiksi voisin lukea sen, että jatkossa osaan paremmin lukea sitä kovaakin työelämän peliä mitä yrityksissä pelataan.

Ongelmallisinta tässä opinnäytetyössäni on ollut ajankäytön rajallisuus. Aiheesta on saatavilla paljon kirjallisuutta, mutta siihen on ollut mahdottomuus perehtyä niin laajasti kuin olisin halunnut. Toisaalta olen kokenut perehtyneeni aihepiiriin riittävästi pystyäkseeni ymmärtämään, mistä on kysymys. Itselleni olen saanut hyvän kokonaisuuden uutta tietoa ja puhtia työelämään. Uutta tietoa ja käytännön esimerkkejä näihin aiheisiin liittyen tulee koko ajan lisää. Varsinkin nyt kun olen oppinut kiinnittämään asiaan huomiota niin havaitsen aiheeseen liittyviä asioita niin työpaikalla, kirjallisuudessa kuin sanomalehdissä.

Jatkossa osaan valita työnantajani paremmin perehtymällä etukäteen yritykseen ja lähdän herkemmin vaihtamaan eri työtehtävien välillä, saaden näin laajennettua työkokemustani. Verkostoituminen vapaa-ajalla harrastusten parissa on yksi mahdollisuus tulevaisuudessa laajentaa omia näkemyksiä ja siihen toivottavasti on tämän opiskelun päätyttyä paremmin aikaa käytettävänä.

Tämä opinnäytetyö on ollut avartava kokemus niin tiedollisesti, mutta myös oppimiskokemuksena, enkä tästä tekoprosessista olisi vaihtamassa mitään pois jos aloittaisin tämän uudestaan. ”Tasa-arvoinen yrityskulttuuri ja verkostoituminen naisten urakehityksen kannalta” on ollut mielenkiintoinen ja hyödyllinen aiheena. Lisäksi kiinnostavan lisäyksen prosessiin on tuonut ystävieni näkemykset haastattelujen muodossa. Vielä monipuolisempi ja erityisesti kansainvälisempi tieto olisi varmasti parantanut opinnäytetyöni tasoa.

## LÄHTEET

Aaltio-Marjosola, I. 2001

Naiset, miehet ja johtajuus. WSOY. Helsinki.

Durhan, E. 2009

Kvinnliga chefer är mobbare? Verkkodokumentti. Luettu 6.5.2009. E24.  
[http://www.e24.se/kvinna/karriar/artikel\\_1278641.e24](http://www.e24.se/kvinna/karriar/artikel_1278641.e24).

Fortum, 2009

Arvot. Verkkodokumentti. Luettu 27.9.2009.  
<http://www.fortum.fi/document.asp?path=14020;14028;14029;14055;14244;14248;19485;19487>.

Hirvikorpi, H. 2009

Yrityskulttuuri 2009. Keskuskauppakamari. Helsinki.

Kotiranta, A., Kovalainen, A. & Rouvinen, P. 2007

Naisten johtamat yritykset ja kannattavuus. Elinkeinoelämän  
valtuuskunta. EVA analyysi 24.9.2007. Helsinki.

Piha, K. 2006

Äitijohtaja. Talentum Media Oy. Helsinki.

Puumalainen, S. 2009

Naisten verkosto asiantuntijaorganisaatiossa – case Tigress-verkosto/  
Accenture. Maisterin tutkinnon tutkielma. Helsingin  
kauppakorkeakoulu. Helsinki.

Sinkkonen, H. 2007

Uranaiset opiskelevat kauppa- ja oikeustieteitä. Keskisuomalainen  
15.11.2007.

Tenhunen, A. 2009

Varusmiehille sakot naisvihkosta. Savon Savomat 11.6.2009.

Tilastokeskus 2007

Tulonjakotilasto 2007. Verkkodokumentti. Luettu 6.7.2009.

[http://www.stat.fi/til/tjt/2007/tjt\\_2007\\_2009-05-20\\_tau\\_019\\_fi.html](http://www.stat.fi/til/tjt/2007/tjt_2007_2009-05-20_tau_019_fi.html)

Åhman, H. 2004

Menestyvä johtaminen – haasta itsesi. WSOY. Helsinki.

LIITE 1 Kokopäiväisten palkansaajien palkkatulot (ilman työsuhdeoptioita)  
koulutusasteen ja sukupuolen mukaan 2007

	Lukumäärä			Perusjoukossa			Palkat					
	Haastattelussa						Vuosipalkat, keskiarvo			Vuosipalkat, mediaani		
	Yhteensä	Miehet	Naiset	Yhteensä	Miehet	Naiset	Yhteensä	Miehet	Naiset	Yhteensä	Miehet	Naiset
Kaikki palkansaajat	6 671	3 493	3 178	1 438	781	656	36 039 40 280	30 991	31 223	35 244	27 717	27 717
Perusaste	854	511	343	203	124	80	29 856	32 769	25 333	27 383	30 000	24 270
Keskiaste	2 666	1 505	1 161	617	359	258	30 548	33 767	26 065	28 110	31 173	25 070
Alin korkea-aste	1 238	448	790	237	95	142	36 656	43 731	31 931	33 049	40 804	29 611
Alempi korkeakouluaste	815	433	382	176	93	84	40 325	47 146	32 796	35 701	41 167	30 099
Ylempi korkeakouluaste	965	515	450	180	97	83	53 051	59 710	45 306	46 060	51 892	40 825
Tutkijakoulutusaste	133	81	52	24	14	9	64 758	69 879	56 981	57 491	63 946	54 641

Lähde: Tulonjakotilasto 2007, Tilastokeskus

## LIITE 2 Haastattelujen kysymykset

### 1. Yrityskulttuuri

- a) Oletko huomannut yrityskulttuurisia eroja eri työpaikoissa? Millaisia?
- b) Oletko tietoisesti ajatellut yrityskulttuuria?
- c) Mitä mieltä olet yrityskulttuurin merkityksestä naisen urakehitykseen?
- d) Oletko henkilökohtaisesti kokenut yrityskulttuurilla olevan merkitystä urakehitykseesi?
- e) Mitä mieltä olet yrityskulttuurin merkityksestä naisten työtyytyväisyyteen?
- f) Oletko henkilökohtaisesti kokenut yrityskulttuurilla olevan merkitystä työtyytyväisyyteesi?
- g) Perehdyttyäsi yrityskulttuuriin, oletko jatkossa aikonut kiinnittää tähän asiaan enemmän huomiota?

### 2. Verkostoituminen

- a) Oletko tietoisesti verkostoitunut? Minkä tyyppisiin verkostoihin olet verkostoitunut?
- b) Onko sinulla ollut mentoria tai oletko toiminut mentorina? Oliko mentoroinnilla vaikutusta urakehitykseesi?
- c) Mitä mieltä olet naisten verkostoitumisesta urakehityksen kannalta?
- d) Onko sinulla henkilökohtaisia kokemuksia verkostoitumisen vaikutuksesta urakehitykseesi?
- e) Mitä mieltä olet naisten verkostoitumisesta työtyytyväisyyden kannalta?
- f) Onko sinulla henkilökohtaisia kokemuksia verkostoitumisen vaikutuksista työtyytyväisyyteen?
- g) Perehdyttyäsi naisten verkostoitumiseen, oletko jatkossa aikonut kiinnittää tähän asiaan enemmän huomiota?